**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE**

LUCIANA CARDOSO SIQUEIRA

**CONSELHO FISCAL E AUDITORIA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
UMA ANÁLISE SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE MONITORAMENTO**

Orientador: Prof.: Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto

**Ribeirão Preto
2011**

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão preto

Prof. Dra. Adriana Maria Procópio Araújo
Chefe do Departamento de Contabilidade

Prof. Dr. André Carlos Busanelli de Aquino
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

LUCIANA CARDOSO SIQUEIRA

**CONSELHO FISCAL E AUDITORIA EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS:
UMA ANÁLISE SOBRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE MONITORAMENTO**

***FISCAL BOARD AND AUDIT IN AGRICULTURAL COOPERATIVES: AN ANALISYS
OF THE MONITORING PRACTICES ADOPTION LEVEL***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto

Ribeirão Preto

2011

Versão corrigida. A original encontra-se disponível no serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

SIQUEIRA, Luciana Cardoso.

Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento. Ribeirão Preto, 2011.

157 f.: il.; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto

1. Práticas de Governança Corporativa 2. Mecanismos de Monitoramento 3. Cooperativas Agropecuárias

1. Corporate Governance Practices 2. Monitoring mechanisms 3. Agricultural cooperatives

FICHA DE APROVAÇÃO

Nome: SIQUEIRA, Luciana Cardoso

Título: Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Aos meus pais e irmão,
meu porto seguro...

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, meu refúgio de paz e serenidade.

Aos meus pais e irmão, por serem significado de amor, apoio, referência de conduta de vida; vocês têm todo o meu respeito e admiração.

À Dani, por todo carinho. À minha ‘grande família’, na qual encontro exemplos de coragem e determinação.

Ao meu orientador, minha eterna gratidão pelo ensino do método científico. Obrigada pelas lições acadêmicas e por todos os ensinamentos que levo para a vida.

A cada um dos professores que contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal. À professora Adriana Procópio, pelas contribuições ao trabalho. Ao professor Maurício Ribeiro do Vale, pelas contribuições no exame de qualificação e apoio durante o desenvolvimento do estudo de caso. Ao professor Ariovaldo dos Santos, por cada sugestão no exame de qualificação e disponibilização do banco de dados da FIPECAFI – Melhores e Maiores, tão importante para a pesquisa. Às cooperativas que participaram da pesquisa, principalmente Coplana e Cooxupé, obrigada pelas informações.

Ao Gilberto, meu amigo/irmão, por sempre ter me apoiado e motivado; ao amigo Ângelo, com quem tive a oportunidade discutir o tema do trabalho, fato que com certeza foi muito importante na construção do todo.

Às amigas Joyce, Aurélia, Giovana e Marcela, por serem o significado da real amizade.

À OCB, pelo apoio financeiro durante a elaboração deste projeto e por viabilizar o Observatório do Cooperativismo. Aos amigos do Observatório do Cooperativismo, obrigada pela convivência. Ao Davi, minha gratidão por todas as contribuições.

A todos os funcionários da FEA-RP.

À sociedade paulista, que coopera para o desenvolvimento da pesquisa.

Àqueles que com um sorriso ou uma palavra de apoio e motivação contribuíram para que o ideal se concretizasse.

"Ninguém ignora tudo, ninguém sabe tudo.
Todos nós sabemos alguma coisa, todos nós ignoramos alguma coisa.
Por isso, aprendemos sempre."
Paulo Freire

RESUMO

SIQUEIRA, L. C. **Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento.** 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

A presente pesquisa analisa as práticas de governança corporativa indicadas aos seguintes mecanismos de monitoramento: (a) o conselho fiscal; (b) a auditoria externa e (c) a auditoria interna. Buscou-se verificar quão próximas as cooperativas agropecuárias estão do que é indicado pelos códigos de melhores práticas de governança. Utiliza-se como fundamentação teórica a perspectiva da firma como um conjunto de contratos em um contexto no qual pode existir delegação de parte do poder de controle e decisão dos ativos. Assim, analisa-se teoricamente as motivações para a adoção de estruturas de governança corporativa que desempenhem funções de monitoramento da gestão. Para tanto, considera-se a condição de incompletude dos contratos, os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo dos agentes econômicos e o processo decisório em um contexto de propriedade coletiva. Nas análises, utilizou-se primeiramente as cooperativas agropecuárias constantes no banco de dados da FIPECAFI – Melhores e Maiores entre os anos de 2005 e 2009. A amostra foi composta por 72 cooperativas para o período de cinco anos. Verifica-se que as empresas de auditoria externa que compõem o grupo das maiores apresentam menor representatividade no mercado de auditoria independente para cooperativas comparadas às menores empresas de auditoria constantes no banco de dados. Ainda, aplicou-se um questionário fundamentado nos Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa) e da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), sendo que o instrumento apresenta *Alfa de Cronbach* de 0,77. Verifica-se que as práticas e mecanismos de governança indicados em códigos de governança corporativa, apresentam níveis de adoção consideravelmente menores comparados àqueles presentes em lei, não sendo possível verificar tendência para adoção de práticas que não são regulamentadas na maior parte das cooperativas agropecuárias estudadas. Apesar de constatada maior adoção de práticas regulamentadas, os estudos de caso realizados em duas cooperativas comuns à amostra do banco de dados da FIPECAFI e do questionário apontam a tendência de cooperativas maiores implementarem práticas de governança corporativa não regulamentadas.

Palavras-chave: Práticas de governança corporativa. Mecanismos de monitoramento. Cooperativas agropecuárias.

ABTRACT

SIQUEIRA, L. C. **Conselho fiscal e auditoria em cooperativas agropecuárias: uma análise sobre a adoção de práticas de monitoramento.** 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

This research examines the corporate governance practices related to the following monitoring mechanisms: (a) the fiscal board, (b) the external audit and (c) the internal audit. The aim is to determine how close the agricultural cooperatives are from the recommended by codes of best corporate governance practices. It is used as the theoretical perspective that the firm is a set of contracts in a context where it is possible the delegation of part of power to the control of assets. It's analyzed theoretically the reasons to adopt corporate governance practices that perform monitoring functions of management. For that, was considered the condition of incompleteness of contracts, the behavioral assumptions of bounded rationality and opportunism of economic agents and the decision-making in the context of collective proprietorship. In the analysis was primarily used the agricultural cooperatives contained in the database of FIPECAFI –Better and Bigger in the years 2005 to 2009. The sample was composed of 72 cooperatives for the period of five years. It appears that the external audit firms of Bigger group are less representative in the independent auditors for cooperatives market if compared to smaller audit firms listed in the database. A questionnaire, based on Codes of Best Practice for Corporate Governance IBGC (Brazilian Institute of Cooperative) and OECD (Organization for Economic Co-operation and Development), was applied and the instrument has Cronbach's Alpha of 0, 77. It is verified that corporate governance practices and mechanisms that are indicated in codes, have lower level of adoption compared to those regulated by law. It was not possible to verify the tendency to adopt corporate governance practices indicated in codes in most agricultural cooperatives studied. Despite most part of corporate governance practices verified by the questionnaires application are regulated by law, case studies realized in two cooperatives that make part of questionnaire and FIPECAFI database, point to the tendency of large cooperatives implement not regulated corporate governance practices.

Keywords: Corporate governance practices, Monitoring mechanisms. Agricultural cooperatives.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados para cálculo da amostra	70
Tabela 2	Comparação da representatividade das empresas de auditoria que compõem o grupo das maiores e das empresas que não compõem esse grupo no mercado de auditoria para cooperativas entre os anos de 2005 e 2009.....	75
Tabela 3	Distribuição de cooperativas por empresas de auditorias.....	76
Tabela 4	Percentual de cooperativas auditadas por empresas credenciadas e não credenciadas junto à OCB e pertencentes e não pertencentes ao grupo das maiores empresas de auditoria	77
Tabela 5	Empresas de auditoria que auditaram cooperativas que constam no banco de dados das Maiores e Melhores entre 2005 e 2009	78
Tabela 6	Teste de normalidade dos dados	82
Tabela 7	Resultados para o Teste t	82
Tabela 8	Intervalo de confiança.....	83
Tabela 9	Resultados do teste t - SPSS®	83
Tabela 10	Empresas de auditoria que auditaram as maiores cooperativas e os percentuais de representatividade dentre as 25% maiores cooperativas	84
Tabela 11	Comparação da variação entre o grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditoria para análise de representatividade quando são consideradas todas as cooperativas do banco de dados e quando se considera as 25% maiores cooperativas	85
Tabela 12	Teste de <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	86
Tabela 13	Teste t para diferença de médias para as 25% maiores cooperativas	87
Tabela 14	Distribuição das cooperativas que aparecem com constância de 3, 4 e 5 anos entre as Maiores e Melhores e que apresentaram de rotatividade	88
Tabela 15	Número de cooperativas por número de práticas adotadas	101
Tabela 16	Porcentagem e número de cooperativas que adotaram determinadas práticas de monitoramento.....	102
Tabela 17	Práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e pela aplicação do questionário	112

Tabela 18	Nível de práticas de monitoramento verificadas na Coplana para o conselho fiscal	129
Tabela 19	Nível de práticas de monitoramento verificadas na Coplana para a auditoria externa.....	131
Tabela 20	Nível de práticas de monitoramento verificadas na Cooxupé para a auditoria externa.....	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Verificação de credenciamento das empresas que constam no banco de dados das Melhores e Maiores junto à OCB	73
----------	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 Nível de práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas para os anos 2005 a 2009 constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e banco de dados obtido pela aplicação do questionário comparado ao retorno produzido pelo ativo ordenado crescentemente..... 115
- Gráfico 2 Nível de práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e banco de dados obtido pela aplicação do questionário comparado à sobra líquida ordenada crescentemente..... 116
- Gráfico 3 Comparação dos retornos sobre o ativo das cooperativas do SAG de café e número de práticas de monitoramento verificadas pelo questionário 118
- Gráfico 4 Comparação do ROA da cooperativa 7 com o ROA médio do SAG leite..... 121

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Sistema de Governança Corporativa das Cooperativas	60
----------	--	----

LISTA DE ABREVIACÕES

CDI	<i>Cooperative Development Institute</i>
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICA	<i>International Co-operative Alliance</i>
IOSCO	<i>International Organization of Securities Commissions</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
ROA	Retorno sobre os Ativos

SUMÁRIO

Resumo.....	vii
Abstract	viii
Lista de tabelas.....	ix
Lista de quadros.....	xi
Lista de gráficos	xii
Lista de figuras.....	xiii
Lista de abreviações.....	xiv
1. Apresentação	19
1.1. Justificativa do trabalho	20
2. Revisão bibliográfica	25
2.1. Contratos incompletos, pressupostos comportamentais e governança	25
2.2. Contratos incompletos e direito de propriedade	27
2.3. Oportunismo e monitoramento	29
2.4. O processo decisório no contexto de separação de propriedade e controle.....	31
2.5. Processo decisório, problemas de agência e governança corporativa	33
2.6. Assimetria informacional.....	36
2.7. Mecanismos de governança corporativa.....	38
2.7.1. Papel do conselho	40
2.7.2. Papel da auditoria	43
2.7.3. Qualidade da auditoria independente e tamanho da empresa de auditoria	45
2.7.4. As maiores empresas de auditoria (<i>Big 4</i>) e as hipóteses sobre seus diferenciais: qualidade, risco de litígio e segurança nos demonstrativos auditados.....	49
2.7.5. Papel da auditoria interna sob uma perspectiva contratual.....	51
2.8. Governança Corporativa segundo a OECD e IBGC.....	54
2.8.1. Princípios de governança corporativa, códigos e práticas de governança	54
2.8.2. O sistema de governança segundo o IBGC, OECD e a lei 5764/71	57
2.8.3. O conselho fiscal segundo o IBGC e a OECD	62
2.8.4. Auditorias externa e interna segundo o IBGC e OECD no contexto das cooperativas	63
3. Metodologia	67

3.1.	Amostra da pesquisa e fontes de dados	68
4.	Análise banco de dados Melhores e Maiores.....	72
4.1.	Análise das empresas de auditoria e cadastro na OCB	72
4.2.	Análise da distribuição dos serviços de auditoria e credenciamento entre maiores e menores empresas de auditoria	75
4.3.	Empresas de auditoria constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e sua participação correspondente na auditoria de cooperativas agropecuárias	78
4.3.1	Teste de diferença de médias do percentual de cooperativas auditadas pelo grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditoria.....	81
4.4.	Verificação das empresas de auditoria que auditaram as maiores cooperativas.	83
4.4.1	Teste de diferença de médias do percentual de cooperativas auditadas pelo grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditoria para a amostra estratificada das 25% maiores cooperativas	86
4.5.	Análise do rodízio das auditorias.....	88
5 .	Questionário	90
5.1.	Fundamentação das perguntas do questionário	91
5.2.	Teste de confiabilidade – Alpha de Cronbach	97
5.3.	Preparação do questionário para análise	98
5.4.	Análise descritiva do questionário	100
5.5.	Análise da adoção de práticas de governança das cooperativas comuns ao banco de dados das Melhores e Maiores questionário	111
6	Estudo de caso	124
6.1.	Estudo de casos múltiplos.....	124
6.2.	Verificação do nível de adoção de práticas de monitoramento no estudo de caso	125
6.3.	Organização da base de dados para o estudo de caso	126
6.4.	Protocolo do estudo de caso	126
6.5.	Seleção dos estudos de caso	127
6.6.	Análise dos estudos de caso nas cooperativas	128
6.7.	Análise comparativa dos estudos de caso	134
7.	CONCLUSÕES.....	137
	REFERÊNCIAS.....	142

Apêndice A	149
Apêndice B.....	154
Apêndice C	156
Apêndice D	157

1 APRESENTAÇÃO

A propriedade coletiva em cooperativas implica na existência de problemas de política interna, como custos coletivos para tomada de decisões e delegação do direito de controle e monitoramento, em vista de diferentes interesses particulares. A existência de interesses divergentes influencia também os padrões de propriedade e a maneira como as firmas de propriedade coletiva são organizadas internamente.

Segundo Hansmann (1996), convencionalmente, os proprietários da firma são aqueles que dividem dois direitos formais: o direito formal ao controle da firma, ou seja, o direito de decisão; e o direito aos resíduos, entendendo por resíduos os ganhos líquidos.

Em firmas de propriedade coletiva, o direito ao controle efetivo é comumente delegado a dois órgãos eleitos pelos demais proprietários: Conselho de Administração, responsável pela tomada de decisões (operacionais) e Conselho Fiscal, responsável pelo monitoramento.

No caso particular das cooperativas, é atribuído ao Conselho Fiscal o papel de monitorar, conforme destacado na Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), artigo 56:

[...] a administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

A mesma lei, no artigo 44, ao dispor sobre os temas a serem deliberados pela Assembleia Geral, impõe algumas responsabilidades ao Conselho fiscal de forma mais detalhada. Como destacado no inciso I, a prestação de contas do Conselho de Administração, que é o órgão eleito para tomar as decisões em nome dos demais associados, deverá ser acompanhada pelo parecer do Conselho Fiscal. O parecer deve constar nos relatórios da gestão, balanço e demonstrativo das sobras ou perdas apuradas. No segundo parágrafo do mesmo artigo, a aprovação dos relatórios citados desonera os conselhos de responsabilidade, salvo nos casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como infração da lei ou do estatuto.

O presente trabalho analisa o Conselho Fiscal e a auditoria como mecanismos de governança encarregados do monitoramento e fiscalização das cooperativas, considerando a teoria e os princípios de boa governança. Assim, pretende-se analisar as práticas de monitoramento e verificar o nível de adoção das mesmas pelas cooperativas.

Utilizam-se duas fontes principais para estabelecer o papel do Conselho Fiscal e auditoria no contexto da governança corporativa das cooperativas, sendo (a) a análise das responsabilidades determinadas na lei, e (b) os códigos de melhores práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*.

Desta forma, o trabalho pretende contribuir para a resposta da seguinte questão: quais são as práticas de monitoramento da gestão indicadas ao conselho fiscal e auditorias externa e interna pelos códigos de governança corporativa, e quão próximas as cooperativas agropecuárias estão do que é indicado por esses códigos?

O objetivo geral do trabalho é verificar as práticas de monitoramento indicadas ao Conselho Fiscal e a auditorias externa e interna, e analisar a adoção das mesmas nas cooperativas agropecuárias. Para tanto, procura-se desenvolver os seguintes objetivos específicos:

- Verificar as funções desempenhadas pelos Conselhos Fiscais e auditoria, nas cooperativas;
- Comparar as práticas de monitoramento desenvolvidas pelos Conselhos Fiscais e auditoria nas cooperativas com as indicadas pelos códigos de melhores práticas;
- Analisar a o nível de adoção de boas práticas de governança.

Espera-se poder inferir sobre as práticas de monitoramento adotadas pelas organizações cooperativas e sobre a relação de práticas determinadas pela legislação e práticas indicadas por códigos de melhores práticas.

1.1 Justificativa do Trabalho

Segundo o *Cooperative Development Institute - CDI* (2011), as cooperativas são uma forma organizacional que pertence e é controlada pelas pessoas que as utilizam. Existem com o propósito de suprir as necessidades de seus membros, estão mais focadas na prestação de serviços a seus associados que em investimentos e os resultados de suas operações retornam a

seus membros direta ou indiretamente. Para a *International Co-operative Alliance* - ICA (2011), as cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer seus interesses econômicos, sociais e culturais por meio de uma estrutura de propriedade coletiva e democraticamente controlada.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009, p.16), define Cooperativas como:

[...] sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultados está vinculada às operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital, e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital.

Nesse sentido, algumas características dessa forma organizacional devem ser destacadas. A primeira é o fato de suas atividades estarem ligadas diretamente à propriedade privada de seus associados, uma vez que são oferecidos serviços que vão de encontro às necessidades de suas atividades particulares (HELMBERG, 1966). Ainda, seus proprietários detêm e utilizam coletivamente o patrimônio e os serviços da cooperativa. Essa dualidade faz com que as decisões de investimento nessas organizações sejam tomadas procurando atender as necessidades dos cooperados/proprietários e da própria empresa e, portanto, isso torna mais complexa a definição da sua função objetivo (ENKE, 1945).

Adicionalmente, conforme destacado por Vitaliano (1983), a forma de controle das cooperativas também se dá de maneira diferente, uma vez que são controladas por membros eleitos em assembleia geral (um homem, um voto), ou seja, alguns proprietários são designados pelos demais para compor o Conselho de Administração.

Finalmente, a forma de retorno aos proprietários também difere. De acordo com Rhodes (1983), os retornos aos cooperados acontecem de forma proporcional ao volume de negociação que este manteve junto à cooperativa, e não com base na cota de capital integralizada.

No Brasil, de acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2011), em 2010 existiam 6.652 cooperativas que englobavam aproximadamente 9 milhões de

associados e geravam 298.182 mil empregos diretos, o que mostra a representatividade do setor cooperativista no País.

A contribuição dessas organizações para o desenvolvimento rural é demonstrada na medida em que viabilizam a atividade particular de seus associados. Conforme destacado por Rhodes (1983), os benefícios econômicos líquidos para os membros da cooperativa são sempre importantes e, às vezes, os motivos dominantes para a sua existência. Entretanto, o fato de garantirem acesso ao mercado para os produtos dos cooperados também é relevante, pois impacta diretamente nas decisões de produção do cooperado.

Além de sua representatividade na economia do país, outras particularidades das cooperativas são destacadas, podendo-se citar a forma da distribuição de propriedade e controle. Segundo Bialoskorski Neto (2008, p.17): “Como não há uma separação entre propriedade e controle nos empreendimentos cooperativos, e o associado é ao mesmo tempo usuário e proprietário de seu negócio, a cooperativa pode ser conduzida a uma situação de ineficiência”. Assim, ao discutir-se separação de propriedade e controle, deve-se levar em conta o fato de que decisões estratégicas das cooperativas podem ser influenciadas por necessidades particulares dos associados, e que a influência nas decisões econômicas pode acontecer tanto pelo voto dos cooperados na assembleia como nas decisões que são tomadas pelo Conselho de Administração, uma vez que os conselhos são formados por associados.

Ainda, conforme destacado por Bialoskorski Neto (2008, p.18):

Os empreendimentos cooperativados ocorrem quando há a coalizão de determinado grupo de agentes econômicos com os mesmos objetivos. Assim, a participação na cooperativa e a subscrição de quotas-parte gera o direito de uso dos serviços prestados pela empresa.

Esta característica particular das cooperativas estabelece, além da relação de propriedade, também a relação de clientes e fornecedores junto à cooperativa, ou seja, o mesmo agente econômico desempenha papéis diferentes na organização.

Considerando as observações acima, o monitoramento e a fiscalização das cooperativas passam a ser assuntos relevantes que podem impactar tanto a eficiência interna como a riqueza dos associados.

De acordo com Colin (2007), a intensidade da pesquisa em governança corporativa poderia ser parcialmente explicada pela atenção que o assunto tem recebido na prática,

especialmente nos Estados Unidos e Reino Unido, e também pela preocupação com problemas das corporações que apresentam propriedade dispersa. Para o autor, o efeito dessa orientação tem sido que a pesquisa em governança corporativa tem (a) sido focada em grandes corporações, caracterizadas por proprietários minoritários (dispersos e com pouco poder de influência), e (b) adotado uma abordagem nomotética, ou seja, que tem a intenção de criar leis, ou estudos de fenômenos recorrentes. Para o autor, pouca atenção tem sido dada à governança corporativa de empresas familiares, empresas controladas pelo estado, grupos de empresas, entre outras, como as cooperativas. Para ele, nessas organizações, os proprietários, ou os principais têm mais poder e exercem maior impacto na organização que os proprietários minoritários das grandes corporações listadas.

Tem-se, assim, que as cooperativas, apesar de também serem constituídas como uma organização de propriedade dispersa, atuam com finalidades diferentes das companhias abertas, além de apresentar características específicas. Assim, particularidades de sua estrutura de propriedade refletem em sua estrutura de governança – dentre estas, cita-se o fato de os conselhos serem formados por associados enquanto que a literatura de governança indica a independência dos conselheiros como ideal (COLIN, 2007).

Outro ponto a ser considerado é que parte da estrutura de governança das cooperativas é originada de uma determinação legal, ou seja, a presença de conselhos de administração e fiscal é uma imposição e não uma opção de adoção de mecanismos de governança. Assim, parte da estrutura de governança é exógena à forma organizacional denominada cooperativa.

Focam-se, então, os órgãos da governança corporativa responsáveis pelo monitoramento: o Conselho Fiscal e a auditoria. Utiliza-se como referencial teórico para este estudo as teorias de contratos, da separação de propriedade e controle, de agência, bem como os pressupostos dessas teorias, além de fundamentos da governança corporativa desenvolvidos por institutos e organizações, sendo utilizados como base para implementação de boas práticas de governança. Para tanto, faz-se uma revisão bibliográfica das teorias citadas acima, focada na análise da necessidade de monitoramento e nas práticas de governança relativas aos mecanismos da estrutura de governança responsáveis pelo monitoramento das organizações cooperativas.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Contratos incompletos, pressupostos comportamentais e governança

Conforme destacado por Hart e Moore (1998), na teoria do direito de propriedade, os proprietários detêm, além do direito ao resíduo, também o de tomar todas as decisões sobre os ativos da firma que não foram especificadas *ex ante* no contrato, dada a impossibilidade de completude deste em função de custos de transação. Para os autores, nesse contexto, a alocação da autoridade passa a ser um assunto relevante.

Considerando o contexto das cooperativas, os mesmos autores destacam que as decisões, nesse tipo de organização, são tomadas sob a condição de ‘um homem-um voto’, além de os contratos de propriedade excluírem anteriormente o pagamento de dividendos. Destacam, ainda, que o direito ao resíduo, advindo do contrato de propriedade, é tratado como uma questão secundária sob a perspectiva da teoria dos direitos de propriedade, sendo a questão do controle sobre os ativos de maior relevância, o que torna tal teoria ideal para o estudo de governança das cooperativas.

Considerando-se, então, que os contratos são incompletos, ou seja, que nem todas as contingências podem ser especificadas *ex ante*, é necessário que a tomada de decisões seja num momento *ex post* ao estabelecimento do contrato. Para tanto, fazem-se necessárias estruturas de governança para coordenar e monitorar a execução desses contratos, dado que alguns agentes econômicos terão poder discricionário sobre a utilização e destinação dos ativos e, com isso, poderão decidir por ações que diminuam o valor da firma.

Na evolução da literatura de contratos, são importantes o entendimento da incompletude de contratos e os pressupostos comportamentais adotados para, assim, entender a necessidade de mecanismos de monitoramento na estrutura de governança corporativa.

Para Williamson (2002), a análise das transações econômicas por meio de uma abordagem contratual pode ser utilizada não só no campo da ordem pública, ou seja, numa estrutura política onde indivíduos procuram assegurar coletivamente seus objetivos

particulares, mas também pode ser útil para a análise da ordenação privada, que implica esforços das partes envolvidas na transação para alinhar incentivos e desenvolver estruturas de governança que estejam melhores sintonizadas com as necessidades da transação.

No contexto de contratos incompletos e de governança dos contratos, faz-se necessário considerar alguns pressupostos comportamentais dos agentes econômicos, dentre os quais a racionalidade limitada. Conforme destacado por Selten (2001), a racionalidade total requer capacidades cognitivas ilimitadas, condição esta que não é real, ou seja, não é possível para os agentes econômicos prever todas as contingências contratuais futuras. Williamson (2002) destaca que a condição da racionalidade limitada implica em todos contratos complexos serem incompletos e, assim, as partes envolvidas no contrato precisam adaptar-se às situações que não foram previstas no contrato, produzidas por erros, lacunas ou omissões advindas da condição da racionalidade limitada.

Além da racionalidade limitada, considera-se também o pressuposto de que agentes econômicos agem de maneira a atender seus próprios interesses, o que possibilita atitudes como divulgar informações de maneira seletiva e/ou distorcidas, empreender esforços que levam a erros, e ter atitudes que encubram erros, ofusquem a realidade ou relatem acontecimentos de forma distorcida. O atributo de maximização de interesse próprio é muitas vezes descrito como oportunismo, risco moral e problemas de agência (WILLIAMSON, 2005).

Em razão da racionalidade limitada e do comportamento oportunista, originam-se, então, quebras contratuais onerosas que acontecem pela recusa em cooperar, por má adaptação das partes durante a execução do contrato ou, mesmo, pela possibilidade de renegociação contratual, o que gera demanda por esforços privados de ordenação, ou seja, necessidade de estruturas de governança que ofereçam apoio e contribuam para mitigar possíveis impasses ou até mesmo rompimentos contratuais (WILLIAMSON, 2002).

A incompletude contratual acarreta poder discricionário para agentes tomadores de decisão, e considerando os pressupostos comportamentais citados acima, faz-se necessário, nesse contexto, um sistema que coordene, controle e monitore as ações dos agentes que mantêm relação contratual com a firma. Para Williamson (2005), a governança é o meio pelo qual se infunde ordem a fim de mitigar conflitos e realizar ganhos mútuos.

Considerando os pressupostos acima, na próxima seção procura-se tratar da relação entre a característica de incompletude dos contratos e a relação do direito à propriedade, com foco no direito ao controle, governança e monitoramento.

2.2 Contratos incompletos e direito de propriedade

Conforme destacado por Hart (1988), a condição de incompletude dos contratos refere-se ao fato das ações que as partes devem realizar para cumprir suas obrigações não estarem todas contempladas no contrato ou, mesmo, não ser possível prever todas as contingências da realidade, existindo, assim, lacunas ou falhas contratuais, ou seja, não é possível conceber todos os possíveis eventos e condições que envolvem o mesmo. Conforme a ocorrência de eventos não especificados em contrato, as partes tendem a agir diferentemente do especificado ou, ainda, podem discordar sobre o real significado do que consta no contrato, originando a necessidade de revisão ou, mesmo, de resolver disputas contratuais pelo julgamento de uma terceira parte, como por exemplo, a corte.

Segundo Silveira (2004, p. 31), “a teoria dos contratos permite compreender como se dão as trocas de direitos de propriedade dentro e entre organizações”. A teoria do direito de propriedade considera que a firma é definida por seus ativos e, na falta de contratos compreensíveis, é necessário tomar decisões sobre como os ativos serão utilizados (HART; MOORE, 1998). Hart (1988) destaca que a incompletude contratual demanda mecanismos que preencham as lacunas existentes nos contratos. Para o mesmo autor, a propriedade de ativos tem uma relação próxima com a detenção de direitos residuais ao controle de ativos, uma vez que a alocação de direitos residuais é determinada por um contrato inicial de propriedade.

A incompletude contratual acarreta ineficiências *ex ante*, como é o caso das partes fazerem investimentos específicos para cumprir o contrato, e o problema de *hold-up*, que advém do fato de, depois das partes terem feito investimentos, tornar-se difícil e custoso estabelecer outro contrato com diferentes agentes. Conforme destacado por Hart e Moore (1988), depois de feitos os investimentos, as partes ficam ligadas uma à outra, e uma

competição para participar da transação, por um agente fora da relação contratual já estabelecida, terá pouco impacto nos termos de negociação das partes inseridas no contrato, e assim, o contrato deverá ser ‘governado’.

Pode haver também ineficiências *ex post* ao contrato, como ocorre no caso da assimetria de informação. Conforme destacado por Hart e Moore (1998), a fonte de ineficiências *ex post* é o fato de os agentes participantes do contrato (*insiders*) terem informações privadas sobre suas preferências individuais. A assimetria informacional também advém do fato de certas afirmações contingenciais serem inviáveis na redação do contrato pelo fato do mundo real não ser observado da mesma maneira por todas as partes do contrato (HART; MOORE 1988).

Dadas as condições acima, verifica-se que os contratos de direito de propriedade não contemplam todas as situações envolvendo o ativo, ou seja, parte das decisões será tomada posteriormente ao estabelecimento do contrato.

Rajan e Zingales (2000) destacam que, se os agentes pudessem redigir contratos nos quais todas as contingências pudessem ser contempladas e garantir que esses contratos não são renegociáveis, a alocação de poder não seria um assunto relevante, pois todas as decisões teriam sido contempladas anteriormente e o sistema legal poderia fazer cumprir tal contrato sem a necessidade do exercício do poder de controle. Entretanto, pelo fato de os contratos não contemplarem todas as contingências, as organizações têm de negociar sobre direitos e obrigações todo o tempo e, assim, a forma de distribuição de poder de controle afeta as negociações de situações não previstas.

Os mesmos autores consideram que, sob uma perspectiva tradicional, o principal objetivo da governança corporativa é a maximização do valor do *shareholder*. Assim, a forma como é distribuído o direito ao controle e o direito à decisão sobre os ativos, ou seja, a forma como o ativo dever ser ‘governado’, precisa corresponder a uma estrutura de governança que possibilite limitar e coordenar o poder de controle delegado aos agentes, possibilitando aos proprietários monitorar as ações dos mesmos, evitando decisões que expropiem suas riquezas.

Considerando que os agentes econômicos têm poder para tomar decisões, no próximo tópico serão analisados os incentivos para oportunismo por parte dos agentes, condição que dá origem à necessidade de monitoramento.

2.3. Oportunismo e monitoramento

Para Alchian e Demsetz (1972), o conceito de firma, sob uma perspectiva contratual, tem como base a utilização de recursos produtivos em time, associada a uma parte do contrato que assume a posição central em relação aos arranjos contratuais com todas as outras partes necessárias ao processo produtivo. De maneira resumida, é um agente contratual que ocupa a posição central em um processo produtivo conjunto e não o exercício de autoridade que direciona os recursos ou exerce o poder de disciplinar esses recursos.

Considerando que os proprietários de recursos podem aumentar a produtividade pela especialização cooperativa, ou seja, operando conjuntamente, faz-se necessária uma organização econômica que facilite tal cooperação (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Eles podem suprir tal condição contratando via mercado ou pela firma, ou seja, os contratos podem ser organizados economicamente de diferentes formas, sendo que a organização econômica na qual os proprietários de recursos optam por cooperar deve ser aquela que oferecer melhores usos de suas vantagens comparativas, no nível que facilitem a remuneração dos recursos de acordo com a produtividade dos mesmos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Se a remuneração dos recursos fosse aleatória, ou seja, não fosse baseada na contribuição dos esforços para produção conjunta, a organização não proveria nenhum incentivo ao esforço (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Assim, mensurar adequadamente a produtividade dos recursos envolvidos na organização com finalidade de remunerar adequadamente os recursos que cooperam restringe as chances de oportunismo, uma vez que os esforços produtivos seriam apropriados, de acordo com a contribuição dos recursos para a produtividade final.

Acontece que a produção em time dificulta a identificação dos esforços de cada recurso para o resultado final. Conforme destacado pelos autores, numa produção em time,

torna-se difícil definir ou determinar cada uma das contribuições individuais dos recursos que cooperam apenas pela observação do resultado final, uma vez que o resultado, por definição, é obtido pelo time e não pela soma de resultados de seus membros separadamente (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Para os mesmos autores, indicações sobre a produtividade dos recursos podem ser asseguradas pela observação do comportamento individual destes. Para eles, se a detecção de comportamentos que visam atender interesses particulares das partes não implicasse em custos, nenhuma delas teria interesse em agir buscando apropriar para si uma maior fatia do resultado com menos esforços produtivos, isso porque os custos dessa ação não poderiam ser repassados às demais partes que cooperam no 'time'. Uma vez que se incorre em custos de monitoramento das partes, cada um dos proprietários de recursos terá mais incentivos para agir com oportunismo, pois suas atitudes não são facilmente identificadas e os custos de monitoramento que cabe ao proprietário do recurso são repassados às demais partes.

Para os autores, um método para reduzir atitudes oportunistas (*shirking*) é especializar algum agente como monitor para checar a contribuição dos membros do time. Acontece que o próprio monitor também mantém uma relação contratual com o time e, por motivos citados acima, tende a maximizar sua utilidade própria. Assim, a competição pelo mercado de monitoramento e a distribuição de direitos de ganhos líquidos da organização aos monitores pode minimizar as atitudes oportunistas destes, apesar de não resolver os problemas com oportunismo das demais partes. O especialista que recebe a recompensa residual, ou seja, a recompensa atrelada ao resultado líquido (inclusive dos custos de monitoramento) será o monitor do time. Para disciplinar os demais membros do time e reduzir o oportunismo, o reclamante residual, ou seja, o detentor do direito de resultado líquido deve ter poder para revisar os termos contratuais e dos incentivos sem ter que alterar ou terminar os contratos com os demais membros do time.

Considerando que os contratos podem ser organizados economicamente pela firma, essa é uma ferramenta particular de monitoramento nos casos de produção conjunta, em time. Se existirem outras fontes de custos de monitoramento, ou seja, se a firma por si não elimina todas as fontes de oportunismo dos membros do time, alguma outra forma de arranjo contratual será utilizada. Assim, para cada fonte de custos de informação sobre as atitudes dos membros deve haver um diferente tipo de monitoramento e arranjo contratual.

Dada a necessidade de monitoramento para minimizar atitudes oportunistas, e considerando que a governança corporativa diz respeito à resolução de problemas de ações coletivas entre investidores dispersos e à conciliação de conflitos de interesse entre outros agentes contratuais, e que as regras de governança corporativa são resultado dos contratos entre investidores, gestores e demais agentes contratuais com a finalidade de atingir a eficiência do arranjo contratual (BECHT *et al*, 2005), considera-se que a adoção de boas práticas de governança indicadas pelos códigos de governança corporativa conduza à redução de ações oportunistas dos membros participantes do time, uma vez que, pela adoção dessas práticas, espera-se exercer o monitoramento necessário em um dado arranjo contratual.

Num contexto de propriedade dispersa, no qual vários agentes contratuais possuem direito residual ao controle, muitos problemas de governança advêm do fato dos diversos proprietários desejarem exercer o controle de maneira diferente (BECHT *et al*, 2005). Portanto, torna-se inviável a tomada de decisões de maneira coletiva e parte do poder de decisão e controle sobre os ativos da organização é delegado a gestores, dando origem a um contexto de separação de propriedade e controle.

Nesse sentido, a governança corporativa trata, em parte, de práticas de monitoramento do poder de decisão delegado aos gestores. Neste tópico foram tratadas as motivações que um agente econômico participante de um arranjo contratual teria para agir de maneira oportunista. Dada tal condição, no próximo item analisa-se o processo decisório numa realidade de separação de propriedade e controle.

2.4. O processo decisório no contexto de separação de propriedade e controle

Segundo Fama (1980), a firma é disciplinada pela competição com outras firmas, o que força a evolução de ferramentas eficientes para o monitoramento da *performance* do time como um todo e de seus membros individualmente.

Pela abordagem contratual, firma é conceituada como um conjunto de contratos entre fatores de produção (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Fama (1980) expõe que, nesse contexto, a firma é apenas um conjunto de contratos que cobrem a maneira como os recursos são

reunidos para criar resultados, e como as receitas desses *outputs* são distribuídas entre esses recursos.

Para Fama e Jensen (1983), os principais contratos, em qualquer organização, especificam a natureza dos direitos residuais e a alocação dos passos dos processos de decisão entre os agentes. Esses contratos distinguem uma organização das outras e explicam porque certas formas organizacionais sobrevivem. Ainda, esses contratos, ou regras internas do jogo, especificam os direitos de cada agente na organização, o critério de *performance* que avalia os agentes, e a recompensa das funções desses agentes.

A maneira como os contratos são organizados determina a forma organizacional da firma bem como a maneira como as organizações alocam os passos do processo de decisão entre os agentes; estes são fatores importantes para explicar a sobrevivência das organizações (FAMA; JENSEN, 1983). Dentre esses passos, inclui-se o monitoramento, que nos casos de estruturas de propriedade dispersa, a tarefa é delegada pelo fato de ser inviável (um processo custoso e ineficiente, por exemplo) que cada um dos proprietários exerça seu direito.

Para Fama e Jensen (1983), o processo de decisão tem quatro passos:

- iniciação: geração de propostas para utilização dos recursos e estruturação dos contratos;
- ratificação: escolha das iniciativas da decisão a ser implementada;
- implementação: execução das decisões retificadas;
- monitoramento: mensuração da performance dos agentes de decisão e implementação de recompensas.

Para os mesmos autores, pelo fato de a iniciação e a implementação das decisões estarem tipicamente alocadas aos mesmos agentes, é conveniente combinar essas duas funções sob o termo gestão da decisão. Da mesma forma, o termo controle decisório inclui a ratificação e monitoramento das decisões. Gestão da decisão e controle decisório são os componentes do processo de decisão das organizações, ou sistema decisório (FAMA; JENSEN, 1983).

Os autores destacam, ainda, que a sobrevivência organizacional envolve contrabalancear os custos de sistemas de decisão alternativos e os de sistemas para alocar riscos residuais, ou seja, os riscos resultantes das operações da empresa, e os benefícios da adoção destes sistemas. Assim, a forma como os contratos são organizados, objetivando alinhar os interesses de vários agentes, deve contemplar a questão dos custos que a organização incorre em uma determinada estrutura do processo de decisão para que os contratos sejam cumpridos de maneira menos custosa.

Para Fama (1980), os papéis que normalmente são atribuídos à figura do empreendedor, ou ‘empregador’, segundo a denominação dada por Alchian e Demsetz (1972), de gestão e de tomada dos riscos, são tratados separadamente no conjunto de contratos denominados firma. De acordo com o autor, a gestão é um tipo de trabalho com um papel especial: o de coordenar as atividades dos recursos e acompanhar os contratos ajustados entre os recursos. Sob a visão dada pela Teoria da Firma, a função dos gestores é inspecionar os contratos entre os fatores e garantir a viabilidade da empresa.

Fama e Jensen (1983) argumentam que a separação das funções de decisão e da tomada de risco sobrevive em organizações como grandes corporações, parcerias profissionais, fundos mútuos e organizações sem fins lucrativos, em parte pelos benefícios da especialização da gestão e de tomadores de risco, mas também por causa de uma abordagem eficiente em controlar os problemas de agência causados pela separação das funções de gestão da decisão e de tomada de riscos.

Os mesmos autores concluem que os benefícios de melhores decisões podem ser atingidos pela delegação das funções de decisão aos agentes de todos os níveis organizacionais que têm conhecimento específico relevante, melhor do que alocando toda gestão da decisão e controle aos reclamantes residuais, ou seja, aos investidores ou detentores dos direitos de propriedade.

Assim, o controle dos problemas de agência de tal sistema de decisão difuso é, então, atingido pela separação da ratificação e monitoramento das decisões (controle decisório) da iniciação e implementação (gestão da decisão). No próximo item, verifica-se a relação do processo decisório descrito acima e sua relação com problemas de agência e governança corporativa.

2.5. Processo decisório, problemas de agência e governança corporativa

A teoria da separação de propriedade e controle analisa a organização como um conjunto de contratos. Para Fama e Jensen (1983), tal teoria foca os contratos que alocam os passos no processo decisório da organização e define os direitos residuais e aqueles que determinam ferramentas para controlar os problemas de agência.

Conforme considerado no item anterior, o processo decisório de uma organização consiste de duas instâncias: (a) a gestão da decisão, composta pelas atividades de iniciação e implementação e (b) controle da decisão, na qual os agentes são responsáveis pela ratificação e monitoramento das decisões (FAMA; JENSEN, 1983).

Os mesmos autores apresentam duas hipóteses complementares sobre a relação entre sistemas decisórios e de tomada de risco. A primeira, referente à separação entre agentes tomadores de risco daqueles responsáveis pela gestão da decisão, situação que leva à separação da gestão e controle da decisão. A segunda, referente à combinação da gestão e controle da decisão em poucos agentes.

Em se tratando de cooperativas, os proprietários transferem o direito do controle formal da decisão ao Conselho de Administração eleito em Assembleia Geral que, por sua vez, podem delegar as decisões de gestão aos executivos da organização (COSTA, 2010). Tal situação corresponde à hipótese de separação dos agentes tomadores de risco daqueles responsáveis pela gestão, conforme parágrafo anterior.

A separação entre propriedade e gestão origina problemas de agência que advêm da diferença de interesses entre as partes do contrato, no caso: o gestor, denominado agente na literatura da teoria da agência, e os proprietários, denominados principais. Assim, o fato dos contratos não serem escritos e executados sem custos dá origem a custos de agência como custos de monitorar, estruturar e reunir contratos que envolvem agentes com diferentes interesses (FAMA; JENSEN, 1983).

Para Jensen e Meckling (1976), tanto principal quanto agente são maximizadores de utilidades, ou seja, tendem a agir considerando seus benefícios particulares, e por essa razão, o agente, apesar de ser contratado pelo principal para produzir retorno para seus investimentos, pode tomar decisões que expropriem a riqueza deste último. Considerando-se a perspectiva contratual utilizada no presente trabalho, Jensen e Meckling (1976) definem a relação de agência como a de um contrato pelo qual uma ou mais pessoas contratam outra para desempenhar algumas tarefas em seu nome, o que envolve delegar parte da tomada de decisão ao agente.

Fama e Jensen (1983) destacam que, dada tal situação, o controle de problemas de agência no processo decisório faz-se importante quando os gestores da decisão, aqueles que

iniciam e implementam, não são os principais detentores dos direitos residuais e, portanto, não sofrem grande parte dos efeitos de suas decisões. Para esses autores, ações por parte dos agentes que se desviam dos interesses dos principais podem ser minimizadas por processos eficazes de controle. Um sistema de controle da decisão eficaz refere-se a um sistema que separa o controle das decisões da gestão destas decisões.

Conforme destacado por Jensen e Meckling (1976), dentre os custos de agência, ou seja, os custos incorridos pelo principal para minimizar ações dos agentes que possam expropriar sua riqueza, estão os custos de monitoramento do agente - custos de amarras que visam limitar o poder discricionário dos agentes- e as perdas residuais, as incorridas pelos principais, advindas da divergência de interesses destes e dos agentes.

Numa organização complexa, no sentido de informações relevantes ao processo de tomada de decisão não estarem concentradas em poucos agentes, os benefícios da separação das funções de decisão e de tomada de risco, são maiores que os custos de agência que tal condição implica, incluindo, nesses custos, os mecanismos que separam a gestão do controle da decisão (FAMA; JENSEN, 1983).

Para Sheleifer e Vishny (1997, p.737), a governança corporativa lida com a maneira com que os investidores asseguram-se de ter retorno de seus investimentos. Para Becht *et al* (2005), a governança corporativa envolve o problema entre principal e agente e também a forma pela qual as normas de governança podem ser consideradas como o resultado do contrato entre proprietários e gestão; assim, o assunto central que envolve governança corporativa é o entendimento dos resultados do processo contratual e o quanto a governança desvia, na prática, de uma situação contratual considerada eficiente. Nesse sentido, o sistema de governança atua procurando minimizar os custos de agência, ou seja, minimizar as chances de expropriação da riqueza do principal, acompanhando de forma ordenada e sistemática a execução dos contratos entre agentes e principais.

Para Fama e Jensen (1983), um sistema de controle eficaz implica que o controle da decisão seja pelo menos um tanto separado da gestão da decisão. Conforme destacado por Costa (2010), nas cooperativas, o conselho de administração é o órgão responsável pelo gerenciamento, sendo que este pode optar por delegar ou não parte do controle à gestão. Cabe

ressaltar que, por uma imposição legal, nas cooperativas, os membros do conselho são também associados, o que leva a uma relação contratual na qual o cooperado é, ao mesmo tempo, agente e principal. Tal relação pode conduzir a organização à ineficiência, uma vez que os cooperados podem optar por decisões que maximizem seus interesses particulares em detrimento dos interesses da organização (BIALOSKORSKI NETO, 1994).

Conforme destacado por Bialoskorski Neto (2008), no contexto das organizações cooperativas, a relação entre agente e principal pode ser analisada de diferentes perspectivas, sendo uma delas a tomada de decisão estratégica, na qual os cooperados que delegaram o poder ao controle são os principais, e o conselho eleito, o agente que deve ser monitorado. Nesse sentido, o Conselho Fiscal é legalmente responsável por fiscalizar e monitorar a tomada de decisão do conselho de administração, bem como a gestão da decisão.

Assim, considerando-se o contexto de separação parcial entre controle e gestão da decisão, bem como os pressupostos comportamentais utilizados na teoria, tem-se a necessidade de monitoramento do sistema decisório. O funcionamento do sistema depende, em grande parte, de como as informações fluem no processo. Por isso, é importante a análise da relação entre o conceito de assimetria de informação e a necessidade de monitoramento.

2.6. Assimetria informacional

Conforme destacado anteriormente, em um contexto de separação de propriedade e gestão, o principal contrata o agente para que este tome decisões em seu nome. Utilizando a terminologia de Fama e Jensen (1983), no processo decisório cabe ao gestor iniciar e implementar a decisão e, assim, exercer seu poder discricionário, ou seja, dado que nem todas as contingências futuras estão descritas no contrato, o gestor tem parte do poder de decisão.

No entanto, em uma organização complexa, no sentido de vários agentes deterem informações fundamentais para o processo de decisão, o fato de o gestor ter maior acesso aos agentes detentores de informações, determina uma tendência do mesmo ter também mais acesso a informações relevantes para decisões comparado ao acesso dos proprietários, ou seja, configura-se uma situação na qual existe assimetria de informação. Considerando-se os pressupostos comportamentais adotados nas teorias de agência e de direitos de propriedade: que o agente tende a agir de forma a maximizar seu próprio interesse, têm-se boas razões para

supor que o ele pode utilizar as informações que tem disponíveis para tomar decisões que expropriem a riqueza dos proprietários e que favoreçam seus interesses.

Conforme destacado por Akerlof (1970), na presença da assimetria de informação, originam-se instituições a fim de contrapor-se às consequências de sua existência, ou seja, a fim de minimizar as consequências da assimetria de informação, dentre elas: garantia do produto ou serviço, reputação e práticas de licenciamento.

Nos contextos em que se verifica assimetria de informação no processo decisório das organizações, e considerando os pressupostos comportamentais supracitados, entende-se a necessidade do monitoramento da gestão por parte dos proprietários. Conforme destacado por Anuchitworawong (2010), de uma perspectiva teórica, mecanismos de monitoramento são fatores importantes para ajudar a diminuir a preocupação dos investidores a respeito da expropriação. Para o autor, um grande número de mecanismos foi desenvolvido a fim de reforçar o papel de monitoramento dos investidores. Dentre os mecanismos de governança voltados ao monitoramento estão auditorias interna e externa, e também, o Conselho Fiscal.

Nesse sentido, Jensen (1993) argumenta que sérios problemas de informação limitam a eficiência dos membros dos conselhos em grandes corporações, por exemplo, o fato do CEO quase sempre determinar a agenda e a informação dada ao conselho; tal limitação na informação diminui sensivelmente a habilidade até mesmo dos membros mais talentosos do conselho de contribuir efetivamente para o monitoramento e avaliação do CEO e da estratégia da empresa.

De acordo com Rutherford e Buchholtz (2007), a Teoria da Agência considera que a assimetria de informação toma lugar importante em determinar se os conselhos serão eficazes em suas obrigações. Nowak e McCabe (2003) destacam que a informação para tomada de decisão é, por sua natureza, incompleta e incerta, sendo necessário incorrer em custos para coletar mais informação a fim de reduzir tais condições. Os mesmos autores destacam que tanto diretores independentes quanto diretores executivos percebem que os gestores têm o poder de controlar as informações, o que pode ser contraditório considerando que os diretores têm a tarefa de monitorar aqueles que detêm o poder de informar.

Para Rutherford e Buchholtz (2007), a separação de controle e propriedade é potencialmente problemática dado que os principais e agentes têm objetivos diferentes, e que, comumente, os agentes possuem mais informações sobre a firma e suas próprias atividades

que o principal. Essa distribuição não balanceada da informação entre principal e agente é referida como assimetria de informação.

De acordo com Hölmstrom (1979), a observação de todas as ações dos agentes contratuais é uma condição impossível ou, muitas vezes, implica em incorrer em custos tão altos que inviabilizam tal ação. Para o autor, a assimetria de informação resulta do fato das ações dos agentes não poderem ser observadas na sua totalidade e, então, não poderem ser contratadas, dando origem à necessidade de monitorar os agentes.

Para Anuchitworawong (2010), as empresas adotam melhores práticas de governança, como, por exemplo, o aperfeiçoamento de divulgação de informações, acreditando-se que a qualidade da informação divulgada torne mais fácil a observação de um possível comportamento oportunista do agente. A contratação de serviços de auditoria de qualidade é um exemplo de tentativa de aperfeiçoamento dos padrões de divulgação, sinalizando aos investidores que as informações divulgadas retratam a realidade da organização.

Para o mesmo autor, considerando que bons atributos de governança atenuam os problemas de assimetria de informação, ‘boas firmas’ seguirão as orientações de boas práticas de governança, diferenciando-se das ‘firmas ruins’. Consequentemente, melhores estruturas de governança deveriam aumentar a confiança dos investidores, resultando favoravelmente em menores riscos de informação. Nesse caso, estruturas de governança adequadas contribuem para a construção da reputação da firma, o que Akerlof (1970) considera um mecanismo de contraposição à assimetria de informação, minimizando também chances de expropriação.

No próximo item serão descritos os mecanismos de governança com foco em monitoramento.

2.7. Mecanismos de governança corporativa

Conforme destacado por Brown e Caylor (2004), a governança corporativa eficaz reduz os direitos ao controle conferido aos gestores pelos acionistas e credores, aumentando a probabilidade dos gestores investirem em projetos viáveis, sugerindo que firmas mais bem governadas têm melhor performance operacional.

Bøhren e Ødegaard (2004) consideram que mecanismos de governança corporativa são veículos para reduzir custos de agência, podendo ser, por exemplo, ferramentas para

minimizar a destruição de valor de mercado causada por conflitos de interesses entre os *stakeholders* da firma.

Para Shleifer e Vishny (1997), mecanismos de governança corporativa são instituições econômicas ou legais que podem ser alteradas por meio de processo político.

Especificamente para as cooperativas, a Lei 5764/71 (BRASIL, 1971) determina alguns padrões dos mecanismos de governança. A Assembleia Geral é definida legalmente como o mecanismo de governança que tem “poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade” (BRASIL, 1971 – Capítulo IX, Seção I, art. 38). A mesma lei, em seu artigo 47, prevê que faça parte da estrutura de governança das cooperativas uma Diretoria ou Conselho de Administração, formados por associados, e que seja responsável pela administração da organização, ou seja, por tomar decisões em nome dos demais associados, cabendo a este conselho decidir se delega ou não parte do poder de decisão a gestores. No que se refere à fiscalização e monitoramento da cooperativa, o artigo 56 da mesma lei diz que a organização será fiscalizada por um conselho fiscal composto por seis associados, sendo três conselheiros efetivos e três suplentes, que devem ser eleitos em assembleia geral.

Assim, a estrutura de governança corporativa das cooperativas, em grande parte, se origina de uma imposição legal, o que confere, além da obrigatoriedade de adoção de mecanismos de governança (assembleia e conselhos de administração e fiscal) e características desses mecanismos, como número de participantes do Conselho Fiscal, a obrigatoriedade dos conselheiros serem associados, bem como a determinação da função desse Conselho, que deve dar parecer nos relatórios financeiros auditados.

Apesar de existir uma estrutura padrão, institutos que estudam a governança corporativa, estabelecem práticas que, quando adotadas, permitem esperar maior alinhamento de interesses. Assim, nas cooperativas, parte de sua estrutura de governança é determinada legalmente, situação que conduz a certa homogeneidade de características dos mecanismos de governança. Tal situação não impede que as organizações adotem também práticas de governança indicadas pelos códigos, a fim de melhor coordenar e monitorar os contratos entre os agentes econômicos participantes.

Na literatura dos conflitos de agência argumenta-se que os gestores e os que estão dentro da organização têm objetivos diferentes daqueles dos investidores externos e irão agir em seu próprio interesse quando tiverem oportunidade, usualmente à custa dos investidores

externos (JENSEN e MECKLING, 1976). Essas oportunidades tendem a acontecer nas empresas com uma estrutura pobre de governança, caracterizada pela ausência de um monitoramento efetivo e mecanismos de disciplinamento. Segundo Shleifer e Vishny (1997), aqueles que estão dentro das organizações têm maior tendência a adotar estratégias sub-ótimas, manipular as medidas de *performance*, resistir a *takeovers* e expropriar valor. Como consequência, tais firmas exibem performances mais baixas. Ao adotar boas práticas de governança, as empresas podem reduzir custos de agência e diminuir esse comportamento sub-ótimo já que monitoram com maior intensidade as ações dos agentes. Para os autores, isso deveria resultar em melhores performances.

No próximo item são descritos os papéis dos mecanismos de governança focados no monitoramento e considerados neste trabalho.

2.7.1. Papel do conselho

De acordo com Fama (1980), os gestores do nível mais alto escolhem políticas para a firma que prover sinais positivos para o mercado de trabalho dos gestores oferecendo-lhes melhores oportunidades de ganho, ou seja, agindo de maneira a maximizar sua própria utilidade. Dado esse contexto, o autor expõe a seguinte questão: “mas sob quais mecanismos podem os gestores de níveis mais altos serem monitorados?” Daí a necessidade da existência de uma estrutura que os monitore. Considerando que a estrutura designada para essa função é o Conselho Diretor, podemos perguntar como este deve ser construído para realizar esse trabalho.

Para Fama (1980), o Conselho é visto como instituição induzida pelo mercado, o último a monitorar o conjunto de contratos chamado firma, aquele que tem como seu papel mais importante investigar os tomadores de decisões que ocupam os cargos mais altos. Assim, num ambiente competitivo, tende a sobreviver um conjunto de mecanismos de monitoramento de baixo custo. Ainda, para o mesmo autor, o papel do conselho nessa estrutura conceitual é prover um mecanismo de monitoramento com custos relativamente baixos para repor e reorganizar gestores que ocupam cargos mais altos.

Nesse sentido, Demsetz (1983) trata da suposta privação do direito ao controle dos proprietários numa estrutura de separação de propriedade e controle e propõe que nem todo acionista (ou proprietário de quotas) pode ou deseja controlar a gestão, mas os que compraram ações presumem que, num caso típico, existirão proprietários com determinada quantidade de

recursos em jogo suficiente para inspecionar a gestão. Comparativamente, nas organizações cooperativas, os recursos investidos inicialmente pelos cooperados não seriam a principal e única motivação para exercerem o controle, já que é permitida a aquisição de apenas uma quota por associado. A relação de cliente/fornecedor que este mantém junto à cooperativa também pode ser considerada uma motivação para controlar, já que, muitas vezes, sua atividade econômica particular pode depender dos serviços da cooperativa.

Para Fama e Jensen (1983), o Conselho é considerado o vértice comum dos sistemas de controle de decisão das organizações em que os agentes de decisão não sofrem a maior parte dos efeitos de suas decisões. Conforme destacado pelos autores, tais conselhos sempre têm o poder de contratar, demitir e compensar os gestores de decisão dos níveis mais altos e retificar e monitorar decisões importantes. O exercício desse direito de decisão num nível mais alto pelo grupo, o Conselho, ajuda a garantir a separação da decisão da gestão e controle mesmo no alto nível organizacional.

Apesar dos conselhos nas cooperativas serem compostos por cooperados, sua atuação em relação à alta gerência não difere dos demais tipos de organização no sentido de que ainda exercem o poder de contratar, demitir e compensar. Uma das principais diferenças entre este Conselho e os de outros tipos de organização, está no fato do primeiro ser composto por associados que, então, exercem o papel do empreendedor tomador de decisões, por meio do poder de decisão delegado a um número restrito de associados que respondem e decidem pelos demais. Para Andrés-Alonso *et al* (2010), o aumento de diretores independentes no Conselho, apesar de tender a aumentar a objetividade deste e favorecer, com isso, o papel de monitoramento, pode ser considerado não ideal para algumas estruturas comparando-se à eficiência organizacional e criação de valor advinda de tal prática. Assim, tal resultado contribui para o entendimento de que o fato dos conselhos das cooperativas serem formados por seus associados não prejudica os possíveis benefícios advindos do grau de independência desses conselhos. Tal independência pode ser suprida, por exemplo, pela contratação de profissionais independentes, como é o caso de auditores externos.

O Conselho é, então, considerado um mecanismo de governança que procura assegurar os interesses dos cooperados; teria assim, o papel de ‘garantir’ a conformidade das operações da firma aos seus objetivos. Segundo Cornforth (2004), para as cooperativas, o Conselho é o meio mais importante que os associados têm para controlar o comportamento gerencial. De acordo com o autor, em sua tabela comparativa das perspectivas teóricas da

governança organizacional, se o conselho tem como principal papel o de garantir conformidade e salvaguardar os interesses dos proprietários, a Teoria da Agência seria uma boa perspectiva teórica para entender quais informações são fornecidas ao Conselho para tomada de decisões e como essas informações fluem para este Conselho.

Para Hermalin e Weisbach (1998), a função do Conselho é avaliar a qualidade do CEO, monitorar o mesmo e determinar quando mantê-lo ou recolocá-lo. Os autores destacam que a função de monitoramento dos gestores é prover ao Conselho informações que são utilizadas para que se possa decidir quando reter ou demitir o CEO.

Raheja (2005) argumenta que o Conselho é responsável por avaliar, monitorar e aprovar projetos propostos pela gerência, e escolher o sucessor do CEO. Para o autor, a estrutura ótima de um conselho e a eficiência do mesmo em monitorar depende das características dos diretores e da firma.

Para Harris e Raviv, (2008) a função do Conselho é avaliar projetos propostos pela gerência e decidir sobre a aprovação de tal projeto, considerando que as decisões são tomadas com base em informações disponíveis que podem ser influenciadas por agentes detentores de informações privadas relevantes para a tomada de decisão.

Para Anuchitworawong (2010), quando os mecanismos são mais eficientes em alinhar os interesses dos gestores e investidores, os custos de agência ou custos que emergem de ações para superar a assimetria de informação podem ser reduzidos. Para o autor, reformas nas regras de governança corporativa e melhores práticas como as requeridas pelo mercado acionário, são necessárias para prover proteção adequada aos *shareholders* e garantir os interesses das principais *stakeholders*.

O mesmo autor enfatiza que o Conselho é um canal pelo qual *shareholders* exercem controle sobre assuntos corporativos; dessa forma, o mesmo deveria funcionar para monitorar e controlar eficientemente a gestão e agir nos interesses dos *shareholders*, sendo que quando a *performance* da gestão não é satisfatória, o Conselho deveria ter o poder de trocá-la ou impor mudanças no controle. O autor destaca, ainda, que, na prática, os conselhos não serão eficientes se enfrentarem sérios conflitos de interesse. Consequentemente, os conselhos deveriam ser independentes da gestão para que pudessem exercer suas funções objetivamente.

Conforme destacado por Costa (2010), nas organizações cooperativas cabe ao Conselho de Administração o direito ao controle formal da decisão, sendo permitido ao mesmo delegar a gestão da decisão a executivos. Segundo o mesmo autor, a legislação não permite que este Conselho vote projetos dos quais tenha participado da execução e, ainda,

determina a criação de outro mecanismo de governança, denominado Conselho Fiscal, que tem o papel de monitorar a gestão. Assim, nas cooperativas, as funções de controle da decisão e monitoramento inerentes ao Conselho (conforme exposto no presente tópico) são divididas entre dois mecanismos de governança: o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal.

No próximo tópico são analisadas as funções da auditoria como mecanismo de governança, também focado no monitoramento.

2.7.2. Papel da auditoria

Sob uma perspectiva contratual, Watts e Zimmerman (1983) argumentam que a auditoria da gestão por uma parte independente reduz os problemas de incentivos, ou seja, problemas de agência originados pelo fato dos gestores da firma (os agentes) não serem os detentores dos direitos residuais da firma.

Para Imhoff Jr. (2003), a contabilidade, auditoria e também a estrutura de governança são componentes no fluxo de informação para participantes do mercado. Segundo o autor, a revolução industrial do sc. XVIII estimulou a formação do mercado de capitais e a separação das formas organizacionais que separam proprietários e gestores. Para o mesmo, e conforme destacado em tópicos anteriores (2.4 e 2.5), com a separação dessas funções originou-se a possibilidade de comportamentos oportunistas e, em contrapartida, criou-se o mercado para auditores independentes que, até então, eram contratados voluntariamente por alguns, a fim de prover uma maneira de checar a *performance* da gestão.

Com a crise de 1929, percebeu-se que tal fato acontecera em parte por não haver requisitos de divulgação que gerassem informações significativas para proteger investidores e credores. No contexto da crise, passou-se a considerar que as condições econômicas não melhorariam até que o público confiasse novamente no mercado financeiro. Assim, criaram-se padrões para divulgação dos relatórios financeiros e, também, o requerimento de as empresas que tinham suas ações negociadas fossem auditadas anualmente (IMHOFF JR., 2003).

Conforme destacado por Al-Ajmi (2009), os serviços de auditoria desempenham importante papel na redução da assimetria de informação, além de mitigar problemas de agência entre gestores e acionistas, bem como entre acionistas e credores. Ainda, para o mesmo autor, o papel do auditor será cumprido apenas se a opinião da auditoria for relatada

de maneira fidedigna ao que os auditores encontraram durante o desenvolvimento dos trabalhos.

Para Cohen *et al* (2002), ao atestar os relatórios contábeis, os auditores são parte significativa do sistema de monitoramento da organização e, assim, também são considerados um componente essencial do mosaico da governança corporativa, uma vez que monitoram a qualidade do processo de divulgação de informações financeiras.

De acordo com Joshi *et al* (2009), com o aumento e complexidade das organizações, auditores externos são vistos como mecanismo para prover maior garantia quanto às informações prestadas, para ajudar a tomada de decisão, reduzir a possibilidade de erros inocentes e considerar inexatidões como fraude e manipulação. Considerando-se que as informações prestadas pelas empresas têm significado econômico e consequências sociais sobre várias partes, auditores externos são necessários para minimizar litígios.

Para Jensen e Meckling (1976), atividades de monitoramento e controle, como é o caso da auditoria, demandam investimento de recursos que alterem a oportunidade dos gestores em capturar benefícios não pecuniários.

Conforme destacado por Watts e Zimmerman (1983), a execução dos contratos requer o monitoramento das atividades da gestão. Ainda, para os mesmos, uma auditoria será bem sucedida em mudar as expectativas e assim diminuir os custos de comportamentos oportunistas (custos de agência) originados pelos gestores apenas se é esperado que os auditores reportem quebras contratuais, considerando-se condição de independência dos auditores a probabilidade de que estes irão divulgar possíveis quebras contratuais.

Nesse sentido, a independência dos auditores é requisito para o cumprimento de suas funções e para prestação de serviços de boa qualidade. Al-Ajimi (2009), utilizando pesquisas anteriores, considera que o fator independência dos auditores dá-se pela junção de condições como: (a) a probabilidade de que os auditores reportem possíveis quebras contratuais; (b) habilidade em resistir a pressões dos clientes; (c) integridade e confiabilidade; (d) ausência de interesses em criar riscos inaceitáveis. Para Imhoff Jr. (2003), fatos como o auditor trabalhar lado a lado com o gestor ou, mesmo, a preocupação de perder o cliente são situações que podem comprometer a independência dos auditores.

No próximo tópico, analisa-se a qualidade da auditoria independente e as hipóteses de a qualidade estar relacionada ao tamanho da empresa de auditoria.

2.7.3. Qualidade da auditoria independente e tamanho da empresa de auditoria

DeAngelo (1981) argumenta que a qualidade da auditoria não é independente do tamanho da firma, uma vez que o tamanho da firma, medido pelo número de clientes, altera os incentivos dos auditores. Seu argumento é fundamentado no conceito de quase-renda na prestação dos serviços de auditoria. Segundo a autora, a quase-renda auferida pela empresa de auditoria de um cliente específico é o excesso das receitas de um determinado período sobre os custos evitados naquele período, incluindo o custo de oportunidade de aplicação da auditoria na próxima melhor alternativa. Para Chan e Wu (2011), quase-renda pode ser definida como o preço dos serviços de auditoria excedentes aos custos.

Considerando-se, então, que os custos de iniciação da prestação dos serviços de auditoria são significativos e dados como certos, ou impossíveis de serem evitados no início da prestação dos serviços, a empresa, quando mantém um determinado cliente para um próximo período de prestação de serviços, evita incorrer nos custos de iniciação novamente, e o valor dos custos evitados passa a ser um ganho para a empresa, naquele segundo período (DEANGELO, 1981).

Conforme destacado pela mesma autora, a quase-renda auferida pela prestação de serviços para determinado cliente, pode estar sujeita a perda, nos casos de descobrir-se uma prestação de serviços de auditoria de menor qualidade que o prometido. A possibilidade da perda de um cliente e, portanto, a perda da quase-renda associada a esse cliente, passa, então, a funcionar como uma garantia contra o comportamento oportunista por parte da empresa de auditoria. Considerando tal possibilidade, a autora argumenta que quanto maior uma empresa em termos de números de clientes, menos incentivos esta tem para agir oportunisticamente, já que a perda de um cliente impactaria em menor proporção sua quase-renda total, e, auditores com maior número de clientes tenderiam a trabalhar de maneira mais independente, resultando em um nível de qualidade da auditoria percebido mais alto.

A relação supracitada advém da ideia da proporção que cada cliente representa para a empresa. Numa empresa com variada e ampla carteira de clientes, as receitas são diluídas, representando cada cliente específico uma fatia menos significativa do total de receitas. De maneira comparativa, uma empresa com menor número de clientes tem sua receita

concentrada nestes, e a perda de um deles representa uma perda significativa no total das receitas dos períodos (DEANGELO, 1981).

Utilizando a perspectiva de Alchian e Demsetz (1972) de que a firma é um conjunto de fornecedores de fatores de produção, a autora define a produção da auditoria em termos de *inputs* e *output*s entregues pelo auditor. Para a mesma, o resultado da auditoria pode ser caracterizado como uma verificação independente das informações financeiras preparadas pelos gestores e consiste em uma opinião expressa com uma dimensão de qualidade associada. O tipo da opinião constante muda o nível de auditoria, mudando, assim, a qualidade da auditoria.

Conforme argumentado pela autora, a qualidade dos serviços de auditoria é definida por dois fatores: (a) a avaliação do mercado de que dado auditor provavelmente irá descobrir quebras no sistema de contabilidade; (b) a probabilidade do mesmo reportar tais quebras. Ainda, a probabilidade de um auditor descobrir tais quebras depende da capacidade tecnológica desse auditor, dos procedimentos empregados na auditoria, da extensão da amostra, entre outros fatores, enquanto que a independência do auditor é definida pela probabilidade condicional deste reportar a quebra (falha) descoberta.

No sentido considerado acima, a quase-renda de auditores que contam com um número maior de clientes é menos afetada no caso de término do contrato, o que significa dizer que as maiores empresas de auditoria tendem a agir de maneira mais independente. Isso ocorre, pois, nesse caso, a ameaça de ruptura contratual por parte do cliente não atinge grande proporção da quase-renda total, e, assim, essa empresa de auditoria não se vê obrigada a prestar serviços de menor qualidade, ou seja, com menor independência, para manter o cliente, o que poderia diminuir as chances de descoberta de falhas, ou levar a não reportar possíveis falhas descobertas (DEANGELO, 1981).

Tal argumento é contraposto por Lennox (1999), o qual considera que grandes auditores têm mais rendas específicas e significativas em valor que os auditores menores, sendo, portanto, a perda de um cliente significativa também nesse caso, considerando quanto a receita de um determinado cliente representa no montante total, podendo ter relação com a qualidade dos serviços de auditoria prestados. Nesse sentido, a relação entre quase-renda e qualidade dos serviços de auditoria pode ser analisada considerando a extensão da carteira de

clientes do auditor quanto ao número de clientes) e também a representatividade desse cliente no montante total das receitas da empresa de auditoria.

Além da perspectiva teórica, a relação de quase-renda e qualidade também é utilizada em uma abordagem de indicação de prática de governança, conforme destacado pelo IBGC (2009, p.60): “a independência dos auditores aplica-se também quanto a situações em que poucos clientes representam parcelas substanciais do faturamento de uma única empresa de auditoria”, devendo-se, assim, delegar ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração a responsabilidade de assegurar que a empresa de auditoria não dependa financeiramente da empresa auditada.

Paralelamente ao conceito de quase-renda, Chan e Wu (2011) consideram os incentivos que as grandes empresas de auditoria têm para zelar de sua reputação, bem como a diferença em capacitação e recursos disponíveis em relação às menores para execução dos serviços de auditoria. Conforme destacado por Davidson e Neu (1993), dado que grandes firmas de auditoria possuem mais recursos disponíveis, presume-se que as mesmas podem implementar testes de auditoria mais robustos.

Lennox (1999) considera que a extensão de recursos que uma empresa de auditoria possui, ou seja, sua riqueza, é correlacionada com seu tamanho, no sentido que grandes empresas têm mais incentivos para informarem precisamente em seus relatórios, considerando o risco de litígio envolvendo valores significativos.

Assim, dado o conceito de qualidade da auditoria baseado na habilidade dos auditores em eliminar erros e manipulações nos resultados divulgados pelas firmas, espera-se que grandes empresas de auditoria minimizem as diferenças entre o resultado real e aquele divulgado pela firma, considerando os recursos e incentivos que as empresas de auditoria possuem (DAVIDSON e NEU, 1993).

No que se refere ao sinal de qualidade que a empresa emite para o mercado, DeAngelo (1981) argumenta, que, se é caro para o mercado avaliar a qualidade da auditoria, os indivíduos interessados têm incentivos para criar arranjos alternativos que possibilitem a diferenciação da qualidade e, então, forças competitivas ditam os arranjos que minimizam os

custos totais de troca, incluindo os custos de diferenciação da qualidade. Assim, os consumidores desenvolvem arranjos substitutos para avaliar a qualidade das auditorias

Watts e Zimmerman (1983) destacam que há grande motivação para associar a qualidade dos serviços de auditoria à reputação dessas empresas, uma vez que empresas renomadas tendem a prestar serviços com qualidade e, portanto, de maneira independente, a fim de manter sua reputação no mercado.

Para uma análise da escolha da empresa de auditoria, DeAngelo (1981) destaca que os consumidores incorrem em custos para a troca de auditores e que estes têm menos incentivos para reportar possíveis falhas descobertas dos atuais clientes, devido à existência de ameaça de ruptura contratual. Por sua vez, os consumidores, agindo de forma racional, reconhecem as consequências da valorização negativa de se manter auditores que possam trabalhar de maneira menos independente.

Conforme destacado por Daniels e Booker (2011), a extensão do período durante o qual uma empresa de auditoria presta serviços a um determinado cliente pode influenciar negativamente a percepção de independência de seus auditores e, conseqüentemente, a percepção de qualidade da auditoria. Nesse sentido, a percepção por parte dos consumidores de uma valorização negativa sobre a divulgação dos relatórios financeiros, dada a percepção do mercado de menor independência dos auditores, faz com que estes tenham incentivo para escolher o auditor percebido pelo mercado como sendo mais independente, isto é, auditores que têm menos incentivos para trapacear em ordem de reter o cliente (DEANGELO, 1981).

Utilizando o conceito de quase-renda relacionado a grandes empresas de auditoria, DeAngelo (1981) destaca que a mudança do consumidor para grandes firmas de auditoria aumenta o nível da qualidade da auditoria quando o cliente constitui uma porção menor da quase-renda total do novo auditor. Incentivos como *expertise*, reputação, risco de litígio e extensão da representatividade da receita do cliente na riqueza do auditor também podem ser associados à percepção de independência, podendo assim influenciar na mudança de empresas de auditoria.

Abaixo, segue a análise sobre as empresas de auditoria que formam o grupo das maiores e as hipóteses sobre seus diferenciais.

2.7.4 As maiores empresas de auditoria (*Big 4*) e as hipóteses sobre seus diferenciais: qualidade, risco de litígio e segurança nos demonstrativos auditados

Azizkhani *et al* (2010) argumentam que o papel do auditor externo é atestar a confiabilidade dos demonstrativos financeiros preparados pelos gerentes. Para os autores, a credibilidade dada à atestação dos auditores externos depende da qualidade da auditoria e quanto maior a qualidade percebida da auditoria, maior credibilidade dá-se aos demonstrativos financeiros, reduzindo-se, assim, o risco da informação para o investidor.

Considerando a relação existente entre independência e qualidade da auditoria, Moore *et al* (2006) destacam que a independência da auditoria requer que esta seja desenvolvida sem viés e que os auditores atestem que os demonstrativos financeiros de seus clientes estão em conformidade com os princípios contábeis ou que, em caso contrário, relatem sua opinião. Nesse sentido, o trabalho dos auditores envolve também seu papel de atestar a confiabilidade das informações divulgadas.

Em relação ao tamanho da empresa de auditoria, Reynolds e Francis (2001) argumentam que o fato da empresa de auditoria possuir diversos clientes, faz com que a mesma não dependa de ‘um único’ cliente e, dessa maneira, ao manter maior diversidade de clientes, as grandes empresas de auditoria garantem que nenhum de seus clientes seja uma fonte significativa de receita.

Para Silva (2010, p.17), as empresas de auditoria que compõe o grupo das *Big Four*, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tomatsu, KPMG e Ernst & Young, são “mais reconhecidas e confiáveis no mercado brasileiro e mundial”. A autora destaca, também, a relevância da empresa BDO Trevisan para a realidade brasileira, considerando esta, a quinta maior empresa de auditoria.

Segundo Azizkhani *et al* (2010), estudos anteriores revelam que os participantes do mercado de capital valorizam de maneira diferente os auditores que estão no grupo das quatro maiores empresas de auditoria e dos que não estão. Os autores consideram a abordagem do valor percebido da auditoria e, também, a abordagem da auditoria em seus papéis de prover informações e segurança aos investidores que recorrerem aos demonstrativos financeiros auditados. Nesse sentido, os demonstrativos financeiros auditados implicam em oferecer aos

investidores recursos contra possíveis perdas, resultantes dos trabalhos da auditoria em caso de descoberta de não conformidade entre o parecer auditado e a realidade. Tal fato pode resultar em diferenças na percepção entre auditorias *Big 4* e não-*Big 4* de duas maneiras: pela capacidade da empresa de auditoria assumir riscos e pela qualidade dos serviços prestados.

Os mesmos autores relacionam a qualidade da auditoria à hipótese de segurança, argumentando que quanto maior a exposição das empresas de auditoria ao risco de litígio, mais serão induzidas a investir na qualidade dos serviços prestados, de forma a estarem aptas a se defenderem contra pedidos de indenização.

Para Dye (1993), grandes firmas de auditoria têm maior capacidade de assumir os riscos de litígio ou maior cobertura de segurança profissional, o que provê maior segurança aos investidores em casos de ações envolvendo a empresa de auditoria.

Para Reynolds e Francis (2001), grandes clientes também podem significar exposição da empresa de auditoria ao risco em casos desta prestar serviços que sejam passíveis de serem questionados ou de auditar de forma negligente, o que poderia implicar em maior perda de reputação para a empresa de auditoria do que se esta estivesse auditando clientes menos visados no mercado. Os mesmos autores ainda destacam que, além de perda de reputação, as empresas de auditoria arriscam incorrer em custos de litígios que podem implicar em perda de receitas.

No sentido acima, os autores argumentam que grandes clientes implicam em maiores riscos de litígio. Em sua pesquisa, os resultados indicavam que os auditores reportavam de maneira mais conservadora para os maiores clientes, a fim de proteger sua reputação e evitar litígios. De forma a corroborar, Lennox (1999) destaca que as grandes empresas de auditoria inglesas incorrem em riscos maiores de serem processadas e criticadas.

Dada a relação entre porte da empresa de auditoria e exposição ao risco de litígio e perda de reputação, Azizkhani *et al* (2010) argumentam que as auditorias das empresas que compõe o grupo das maiores asseguram-se mais da responsabilidade profissional que as que não compõe o grupo, pois as primeiras têm mais recursos em jogo e maiores clientes e, assim, estão expostas a enfrentar reclamações em maior montante, o que implica na percepção da capacidade da empresa de auditoria de assumir riscos.

Para os mesmos autores, auditores *Big 4* oferecem segurança potencialmente maior comparados aos auditores não-*Big4*, mesmo quando os valores são ajustados pelo tamanho do cliente e, assim, o potencial risco de litígio para empresas de auditoria maiores induz a maior qualidade. Para Bakar *et al* (2005), as maiores empresas de auditoria são mais resistentes às pressões de seus clientes, mantendo um nível mais alto de independência, além de serem motivadas a prover melhores auditorias.

Azizkhani *et al* (2010) destacam que a qualidade da auditoria é diretamente relacionada à hipótese de qualidade da informação porque maior qualidade da auditoria induz a maior qualidade da divulgação financeira e diminui os riscos de qualidade da informação. Para os autores, o fato da qualidade da auditoria não ser diretamente observável, leva os investidores a atribuírem essa qualidade a características observáveis como reputação, *expertise*, controle de qualidade e treinamento. Tais fatores tendem a fazer com que investidores atribuam maior qualidade de auditoria às grandes firmas.

Além da auditoria externa e dos conselhos, a auditoria interna também pode figurar como mecanismo de monitoramento. Anderson *et al* (1993) argumentam que a vantagem comparativa de cada tipo de mecanismo de monitoramento, em ambientes de produção e investimento, demonstra que substituições entre tais mecanismos são imperfeitas e que os mecanismos complementam uns aos outros na determinação de um *mix* eficiente de monitoramento por essas três fontes.

O próximo item descreve a função da auditoria interna.

2.7.5 Papel da auditoria interna sob uma perspectiva contratual

Para Emanuel *et al* (2003), sob uma perspectiva contratual, a contabilidade, assim como contratos de funcionários, contratos de débito, auditores internos e externos, e conselhos diretores são ferramentas institucionais instaladas com a finalidade de promover uma tecnologia eficiente de contratos, além de fazer parte da governança das firmas. Nesse sentido, a contabilidade, por meio de seus sistemas e controles, produz informações que são importantes na condução dos arranjos contratuais, contribuindo, também, para a definição e aplicação dos direitos de decisão.

De acordo com os autores, a abordagem contratual que adota o pressuposto do agente econômico como oportunista é fundamentada em termos posteriores ao estabelecimento dos contratos, ou seja, em relação à contabilidade, as políticas e mudanças contábeis são analisadas e avaliadas depois do estabelecimento do contrato, sendo necessário atentar para os problemas de incentivos contratuais. Adams (1994) destaca que a auditoria interna, assim como outros mecanismos de intervenção como divulgação de informações financeiras e auditoria externa, ajuda a manter a execução dos contratos entre proprietários (principal) e gestores (agente) a um custo eficiente.

Para Sarens e Abdolmohammadi (2011), a Teoria da Agência considera que os agentes têm mais informações que os principais, o que afeta a habilidade do principal em monitorar. Para tanto, o Conselho Diretor atua como órgão representativo dos principais na composição da governança corporativa, enquanto os gestores tendem a investir em atividades, como a auditoria interna, a fim de demonstrar aos proprietários que mantêm o risco de gestão e sistemas de controle interno de maneira adequada e eficiente.

Nesse sentido, Adams (1994) destaca que os agentes incorrem em custos para demonstrar aos principais que estão agindo de maneira responsável e consistente com seu contrato, a fim de garantir sua posição na firma e seus salários, e que, dentre esses custos de agência estariam os custos de auditoria interna, funcionando como amarras nos processos contratuais.

Sarens e Abdolmohammadi (2011), considerando a relação entre agente e principal, num contexto de propriedade dispersa, argumentam que quanto mais dispersa a propriedade da empresa, maiores são as divergências de preferências dos proprietários e gestores, bem como são grandes as dificuldades dos proprietários em observar as ações dos gestores. Assim, em organizações de propriedade coletiva, tem-se maior demanda por monitoramento e informações sobre a gestão, sendo um dos papéis da auditoria interna satisfazer a necessidade de informações do Conselho, que é o mecanismo de governança representante dos proprietários. Desse modo, a auditoria interna também desenvolve importante papel em reduzir a assimetria de informação entre principal e agente.

De forma a corroborar, Adams (1994) argumenta que a auditoria interna contribui para execução dos contratos entre principal e agente, bem como para superar problemas de assimetria informacional e, assim, monitorar as atividades dos agentes de maneira eficiente e

com custos viáveis, considerando, ainda, as diferenças de natureza e complexidade das organizações, já que as características do negócio podem também influenciar a relação entre agente e principal. Para o autor, o quanto a firma incorre em custos de manutenção de práticas de auditoria interna depende de quão severo é o problema de assimetria de informação.

Em relação à divulgação e conformidade das informações, Brown *et al* (2011) destacam que o sistema de controle interno é importante para garantir a integridade da divulgação dos demonstrativos financeiros e também para checar se os sistemas são apropriados para o monitoramento e gestão de risco, sendo papel do auditor interno avaliar os controles internos e reportar sua avaliação.

No que se refere à regulamentação das atividades de auditoria interna, a Norma Brasileira Contábil TA 610 (CFC, 2009), no item 07, determina que a auditoria interna é “a atividade de avaliação estabelecida ou fornecida como um serviço para a entidade. Suas funções incluem dentre outras: exame, avaliação e monitoramento da adequação e efetividade do controle interno”.

De forma comparativa, a auditoria interna é dispensada do cumprimento da condição de independência, que é obrigatória no caso de auditores externos. Tal condição é destacada no item 04 da mesma norma TA 610 (Conselho Federal de Contabilidade - CFC, 2009) conforme segue:

Independentemente do grau de autonomia e de objetividade da função de auditoria interna, tal função não é independente da entidade. (...) O auditor independente assume integral responsabilidade pela opinião de auditoria expressa e essa responsabilidade do auditor independente não é reduzida pela utilização do trabalho feito pelos auditores internos.

Neste tópico analisou-se o papel da auditoria interna utilizando a abordagem teórica dos contratos e a relação agente-principal, num contexto de propriedade dispersa, que é o caso das organizações cooperativas. Verificou-se o papel da auditoria interna como mecanismo de monitoramento da governança corporativa, sua contribuição para a redução da assimetria de informação entre os agentes econômicos e, também, seu papel como instrumento que contribui para a execução dos contratos dos fatores de produção.

No próximo tópico, analisar-se a governança corporativa, conforme constante nos códigos de melhores práticas.

2.8 Governança Corporativa segundo a OECD e o IBGC

Considerando os mecanismos de monitoramento que são parte da estrutura de governança corporativa das organizações, a próxima seção tem o objetivo de contextualizar tais mecanismos de acordo com as determinações da *Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD - e com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC -, que são base para o desenvolvimento do questionário utilizado na presente pesquisa.

2.8.1 Princípios de governança corporativa, códigos e práticas de governança

Para a OECD (2004), dentre os direitos dos acionistas está a obtenção de informações materiais e relevantes sobre a corporação, e o acesso a estas informações deve acontecer de maneira e em tempo regulares.

De acordo com Brown *et al* (2011), os princípios de governança corporativa da OECD foram primeiramente aprovados pelos ministros da OECD em 1999, e desde então se tornaram ponto de referência internacional para a governança corporativa dos países membros e não membros da mesma organização.

De acordo com a OECD (2004), os princípios foram criados primeiramente com a intenção de assistir os governos em seus esforços de avaliar e desenvolver uma estrutura conceitual legal, institucional e regulatória para a governança corporativa em seus países, e prover orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, corporações e outras partes que têm funções no desenvolvimento da governança corporativa. Os princípios focam as companhias abertas, financeiras e não financeiras; entretanto, na extensão em que eles são considerados aplicáveis, podem ser uma ferramenta útil no desenvolvimento da governança de empresas que não têm ações transacionadas, como as propriedades privadas e do governo.

Para a organização, os princípios são instrumentos vivos oferecendo padrões não vinculativos, boas práticas e orientação na implementação dos mesmos, que podem ser

adaptados às circunstâncias específicas dos países e regiões. Enquanto uma multiplicidade de fatores afeta a governança e o processo decisório das empresas, os princípios determinados focam os problemas de governança que resultam da separação da propriedade e gestão, bem como as relações entre os participantes do sistema de governança; condições que podem influenciar significativamente o comportamento corporativo.

Os princípios destacados no Código da OECD (2004) são os seguintes: (I) os direitos dos acionistas, pelo qual a estrutura conceitual da governança corporativa deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas; (II) o tratamento igualitário dos acionistas, segundo o qual a estrutura de governança deveria garantir o tratamento igualitário dos acionistas e que os mesmos tenham a oportunidade de recurso em caso de violação desses direitos; (III) o papel das partes interessadas na governança corporativa, o qual indica o reconhecimento dos direitos das partes interessadas e encoraja a cooperação entre corporação e partes interessadas para criação de riqueza, trabalho e sustentabilidade de empresas financeiramente sólidas; (IV) divulgação e transparência, segundo o qual a estrutura de governança deve garantir divulgações precisas e em tempo sobre todas as questões consideradas materiais sobre a corporação, incluindo a situação financeira da mesma, a performance, estrutura de propriedade e governança; e, (V) as responsabilidades do conselho, segundo o qual a estrutura de governança deve garantir a orientação estratégica da empresa, o monitoramento efetivo da gestão pelo conselho e a prestação de contas deste conselho para com a empresa e acionistas.

Similarmente, no Código do IBGC são considerados os seguintes princípios: (i) transparência (*disclosure*), entendendo-se que as informações a serem disponibilizadas às partes interessadas não deveriam restringir-se às disposições legais ou regulatórias, mas a todas aquelas que são de interesse das partes, procurando obter com tal prática maior confiança tanto nas relações internas como nas relações com terceiros; (ii) equidade (*fairness*), que se refere ao tratamento justo tanto para com sócios como para com os *stakeholders*; (iii) prestação de contas (*accountability*), que se refere ao fato de os "agentes de governança deverem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões"; e (iv) responsabilidade corporativa (*compliance*), que se refere à postura dos agentes em relação à definição dos negócios e às operações da

organização, que zelam pela sustentabilidade e longevidade das organizações. Ainda, conforme destacado no mesmo código, “as boas práticas de governança convertem princípios em recomendações” (IBGC, 2009, p.19).

Para Akkermans *et al.* (2007), a extensão de adoção de práticas de governança dos códigos é positivamente associada ao tamanho da empresa.

Para os autores, os códigos de governança são conjuntos de melhores práticas de negócios, que proliferaram no mundo desde a publicação do *Cadbury Report* em 1992 e têm os objetivos de aumentar a qualidade e transparência da gestão, podendo também contribuir para o aumento da performance da empresa e a confiança dos investidores. Ainda, os códigos de governança são considerados instrumentos eficazes de autorregulação, destacando as melhores práticas previstas para a gestão, supervisão e práticas de divulgação e auditoria.

Conforme destacado pelos mesmos autores, pesquisas anteriores demonstram que, apesar das diferenças nas legislações corporativas nacionais e sistemas regulatórios, o formato e conteúdo dos códigos de governança são notavelmente similares

De acordo com o código de melhores práticas da OECD (2004), o grau em que as corporações se adéquam aos princípios básicos de boa governança corporativa é um fator cada vez mais importante para as decisões de investimento. A aderência a boas práticas de governança ajudará a promover a confiança de investidores tanto nacionais quanto internacionais, além de reduzir o custo de capital, apoiar um bom funcionamento do mercado financeiro e induzir a fontes de recursos mais estáveis, viabilizando o crescimento sustentável das corporações.

Para Wymeersch (2005), considerando-se que os códigos de governança são autorregulatórios, é interessante investigar a extensão com a qual as empresas adotam as melhores práticas apresentadas nos códigos nacionais.

Para Monks (2002), dentre as tarefas da governança corporativa estão prover transparência e legitimidade às atividades da organização e prover uma estrutura conceitual para a prestação de contas da gestão. Assim, analisando os objetivos da governança corporativa, tem-se que a adoção das práticas indicadas, ou seja, o nível de conformidade, tem relação com a eficiência do sistema de governança no cumprimento dos objetivos da governança.

Pode-se citar o trabalho de Akkermans *et al.* (2007) como um exemplo de pesquisa sobre o nível de adoção de práticas de governança. Considerando que as práticas previstas no

código holandês têm como base os princípios de governança previstos na maioria dos códigos, os autores verificaram que os principais objetivos do código de governança corporativa do país são aumentar a transparência e prestação de contas das empresas e aumentar a qualidade e integridade da gestão e dos conselhos supervisores. Os mesmos utilizam um instrumento de coleta de dados composto por provisões no código que pudessem ser verificadas nas informações divulgadas pelas empresas a fim de analisar o nível de adoção de práticas.

Aluchna (2009) destaca que a governança corporativa provou-se crucial após os recentes escândalos corporativos que resultaram em perdas econômicas substanciais, maiores riscos e diminuição da confiança. De acordo com a autora, as orientações providas pelos códigos de governança de diversos países, apesar das diferenças e legislação locais, os princípios de governança corporativa referem-se usualmente ao tratamento igualitário dos acionistas, à proteção dos acionistas minoritários, à transparência corporativa, ao funcionamento dos conselhos supervisores e diretores, ao procedimentos de votação, à tomada de decisão, à eleição dos representantes dos acionistas, à avaliação dos procedimentos das atividades dos diretores e à estruturação da compensação dos executivos.

Como resultado, os códigos e regras de governança corporativa criam pressão pública nos executivos e acionistas dominantes além de proverem base para análise e classificação das empresas de acordo com sua observância/cumprimento da governança corporativa (ALUCHNA, 2009, p.187).

Neste tópico consideraram-se os princípios utilizados pelos códigos de governança, que são base para a determinação das melhores práticas, bem como para a relação do nível de adoção de práticas (*compliance*) e os objetivos dos códigos.

No próximo tópico segue a análise do sistema de governança descrito pelo IBGC e a estrutura de governança determinada pela lei das cooperativas, a Lei 5764/71.

2.8.2 O sistema de governança segundo o IBGC, a OECD e a Lei 5764/71

Para Brown *et al* (2011), as características internas de governança são aquelas que resultam das decisões e ações internas dos acionistas e do conselho, como a constituição do conselho, a estrutura de propriedade, arranjos financeiros e a compensação de executivos. As

características externas, por sua vez, incluem o monitoramento por partes externas, como investidores institucionais e auditores externos. Assim, o conjunto de características internas e externas de governança, incluindo as práticas adotadas, forma o sistema de governança das organizações.

De acordo com a OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development* (2004), o mix desejável de legislação, regulamentação, autorregulação, normas voluntárias, etc. na área de governança corporativa varia de país para país. Ainda, considerando que novas experiências acontecem e que as circunstâncias dos negócios mudam, pode ser necessário que o conteúdo e a forma desta estrutura conceitual sejam ajustados.

Para o IBGC (2009, p.19),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Para a OECD (2004), a presença de um sistema de governança corporativa eficaz, tanto numa empresa como na economia como um todo, ajuda a prover um grau de confiança necessário para o funcionamento da economia de mercado. Para a mesma organização, a estrutura conceitual de governança corporativa também depende do ambiente legal, regulatório e institucional.

De acordo com Wymeersch (2005), os códigos de governança são colocados em prática conjuntamente ao ambiente legal. O autor considera que a interação entre códigos e legislação pode ser um assunto complexo considerando as diferenças do sistema legal do Estado e também as diferenças da adoção dos códigos de governança pela legislação. Nesse sentido, os códigos podem ter diferentes níveis de adoção em diferentes ambientes institucionais. Por exemplo, a implementação pode ser voluntária baseando-se nas necessidades infundidas pelo mercado; pode também ser uma obrigatoriedade contratual (como é o caso da exigência de adoção de práticas de governança por diversas bolsas de valores); ou ainda, a obrigatoriedade pode ter suporte de autoridades públicas através da promulgação de leis e normas.

Para a OECD (2004), os princípios de governança têm feito a discussão sobre governança corporativa avançar e têm provido orientação para iniciativas legislativas e regulatórias em países afiliados e não afiliados à OECD. Segundo a mesma organização, não existe um modelo singular de boa governança corporativa. Entretanto, o trabalho feito pela organização junto a países membros e não membros identificou alguns elementos comuns que constituem base para boa governança corporativa. Assim, os princípios são construídos nesses elementos comuns e são formulados para abranger os diferentes modelos existentes.

Para as cooperativas, parte de seu sistema de governança é determinado de forma obrigatória/legal, fato que implica certa homogeneidade de características entre estas organizações.

Considerando tal fato, algumas explicitações legais fazem-se necessárias para a análise do contexto de governança das cooperativas. De acordo com os artigos 47 e 48 da Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), a sociedade deve ser administrada por uma diretoria ou conselho de administração, que são responsáveis pela contratação de gerentes e pela determinação de suas funções e salários, tendo, assim, a responsabilidade de governar os contratos estabelecidos com seus gestores.

O artigo 56 da referida lei determina que a organização deve ser fiscalizada assídua e minuciosamente por um conselho fiscal. Tem-se, então, que este órgão participa do monitoramento uma vez que é responsável por verificar e validar os relatórios a serem apresentados à assembleia. De maneira a complementar, o artigo 112 determina que o balanço geral e o relatório do exercício social sejam apresentados aos órgãos de controle e tenham o parecer de auditoria externa.

Neste sentido, tem-se que parte das características internas e externas da governança corporativa das cooperativas são similares, dada a obrigatoriedade legal. Entretanto, as práticas determinadas pelos códigos de governança na realidade destas organizações têm um caráter voluntário de adoção, podendo assim variar em grandes proporções entre as cooperativas. Conforme destacado por Wymeersch (2005), em um contexto no qual não há obrigatoriedade de adoção de códigos de governança, a decisão de aplicação dos mesmos recai sobre os órgãos corporativos, como conselhos e gestão, ou pela percepção da necessidade de adequação ao que é solicitado pelo mercado em que a organização atua.

De acordo com o IBGC (2009), o código de melhores práticas de governança corporativa é aplicável a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. O código, criado primeiramente com foco nas organizações empresariais, foi adaptado ao longo de seu desenvolvimento às demais organizações empresariais, inclusive às organizações cooperativas. O instituto recomenda que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de se adaptarem às suas estruturas e realidades.

Wymeersch (2005) destaca algumas motivações que as firmas teriam para a adoção voluntária de códigos. Primeiramente, o autor argumenta que a ausência de uma base legal para adoção dos códigos de governança não significa que as práticas constantes nestes não tenham relevância legal e que estas podem ser utilizadas como apoio à interpretação/julgamento de leis já promulgadas. Para o autor, em sua maioria os códigos de governança são desenvolvidos sob uma perspectiva denominada *comply or explain*, que utiliza a ideia de adoção voluntária de práticas a fim de demonstrar ao mercado que a organização possui arranjos de governança satisfatórios, e também que divulga informações suficientes a ponto de criar confiança entre os participantes do mercado.

Tendo como base o arranjo do sistema de governança proposto pelo IBGC (2009) e também considerando as imposições legais para o sistema de governança das cooperativas, a figura abaixo demonstra os órgãos constantes no sistema destas organizações, bem como a relação entre os mesmos.

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa das Cooperativas

Fonte: Elaborada pela autora com base no Código do IBGC

As cooperativas são organizações de propriedade coletiva que apresentam separação de propriedade e gestão conforme argumentado nos itens anteriores. Tais características influenciam o processo decisório e a relação entre os órgãos de governança.

A assembleia geral é órgão ao qual os associados delegaram parte de seu direito ao controle e também pelo qual os mesmos aprovam (ou não) em última instância os resultados e as decisões tomadas pelo conselho de administração. Conforme destacado pelo IBGC (2009), o conselho de administração é o órgão responsável por conduzir os assuntos estratégicos da organização. Paralelamente ao conselho de administração, tem-se o conselho fiscal, órgão encarregado de monitorar e fiscalizar as atividades da gestão. Tal órgão de governança tem dois mecanismos de apoio à função de monitoramento: as auditorias interna e externa.

Para a OECD (2004), cabe ao conselho garantir a integridade do reporte de informações financeiras e dos sistemas de monitoramento, bem como assegurar que exista um monitoramento adequado da alta gestão. Para a organização, uma maneira de se ter tal situação seria mantendo um sistema de auditoria interna que se reportasse diretamente ao conselho. Considerando que o conselho fiscal é o órgão responsável pelo monitoramento no contexto das cooperativas, tem-se que a auditoria interna deve reportar-se a este conselho, sendo, assim, um órgão de apoio às funções deste.

O IBGC (2009) prevê que o conselho fiscal deve acompanhar os trabalhos da auditoria interna a fim de garantir o monitoramento independente. O instituto destaca ainda que os trabalhos dos auditores externos também devem ter o acompanhamento do conselho fiscal, sendo que este pode solicitar a participação dos auditores em suas reuniões todas as vezes que for necessário fornecer informações sobre os trabalhos da auditoria ao conselho.

Nas cooperativas, parte do conselho de administração eleito em assembleia geral desempenha o papel dos diretores-conselheiros, que são cooperados e atuam mais próximos das rotinas de gestão. Por sua vez, os diretores conselheiros coordenam os diretores-executivos, que são contratados e atuam na gestão das organizações cooperativas, ou seja, aqueles para os quais o conselho de administração pode delegar parte do poder decisório.

Tendo que os princípios básicos de Governança Corporativa destacados pelo IBGC (2009) (i) transparência, (ii) equidade, (iii) prestação de contas e (iv) responsabilidade corporativa são aplicáveis a todos os órgãos que fazem parte da estrutura de governança, tem-

se que as ações, funções, decisões e práticas de cada um deles devem ter como base tais princípios. Além da discussão sobre os princípios norteadores das boas práticas de governança corporativa, o IBGC (2009) também trata das funções de cada um dos órgãos de governança.

Para o presente trabalho, especificamente, são consideradas as funções designadas ao conselho fiscal, auditores independentes e auditoria interna de forma complementar à legislação das cooperativas. Tais estruturas de governança serão analisadas nos tópicos seguintes utilizando como base o código do IBGC.

2.8.3 O conselho fiscal segundo o IBGC e a OECD

Para a OECD (2004), uma boa governança corporativa deve prover incentivos apropriados para o conselho e gestão para que busquem objetivos que sejam de interesse da organização e de seus *shareholders*, além de facilitar um monitoramento eficaz.

Focando os órgãos de monitoramento, o IBGC (2009) considera que o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras e que pode ter uma atuação permanente ou não, dependendo do estatuto da organização. Para as cooperativas, a adoção do conselho fiscal no sistema de governança não é uma opção, já que a Lei 5764/71 (BRASIL, 1971) determina a presença deste mecanismo nestas organizações.

Para o IBGC (2009, p.62), os principais objetivos dos conselhos fiscais são (i) ‘fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários’; (ii) ‘opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral’; (iii) ‘opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão’; (iv) ‘denunciar aos órgãos de administração erros, fraudes ou crimes que descobrir e nos casos destes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, levar a denúncia para a Assembleia Geral’; (v) ‘analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia’ e (vi) ‘examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar’.

Na estrutura proposta pelo instituto, tal conselho ‘deve ser visto como um controle independente que visa agregar valor para a organização’. Ainda, para apoio às suas funções,

‘o conselho fiscal deve ter o direito de fazer consultas a profissionais externos, pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância’ (IBGC, 2009, p. 62).

Em relação à contratação de profissionais externos (ex. auditores externos), a Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), no art.112, destaca a obrigatoriedade de as demonstrações financeiras serem auditadas a cada exercício antes de serem apresentadas à Assembleia Geral. Assim, a contratação dos serviços de auditoria financeira e independente passa a ser uma obrigatoriedade e complementa a função de monitoramento do conselho fiscal.

A respeito da remuneração do Conselho Fiscal, o instituto (IBGC, 2009, p. 64) indica que os ‘conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias ao exercício da função’.

A OECD (2004) destaca as funções considerando um único conselho, sem separar este em administrativo e fiscal. Esta organização considera que são responsabilidades do conselho garantir a orientação estratégica da empresa, um monitoramento eficaz da gestão pelo conselho, e a prestação de contas do conselho para a empresa e os *shareholders*.

Dentre as funções dos conselhos consideradas no código desta organização, citam-se aquelas que têm relação com o conselho fiscal comparadas ao código do IBGC (2009) e à Lei 5764/71 (1971): (i) monitoramento da gestão; (ii) monitoramento e gerenciamento de possíveis conflitos de interesse da gestão, membros do conselho e *shareholders*, incluindo mau uso dos ativos corporativos e abusos relacionados a transações com partes relacionadas; (iii) assegurar a integridade dos sistemas e reporte financeiros e contábeis da corporação, incluindo a auditoria independente, e que sistemas apropriados de controle sejam utilizados, particularmente, sistemas de gestão de risco, financeiros e controle operacional, e complacência com as leis e padrões relevantes; (iv) supervisão do processo de divulgação e comunicação (OECD, 2004).

No próximo tópico serão analisadas as funções das auditorias externa e interna enquanto mecanismos de governança que também desempenham funções de monitoramento.

2.8.4 Auditorias externa e interna segundo o IBGC e a OECD no contexto das cooperativas

No que se refere à auditoria externa (independente), o IBGC (2009, p.59) indica que toda organização, inclusive as cooperativas, ‘devem ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente’. O instituto destaca que este mecanismo de monitoramento tem como atribuição principal verificar se as demonstrações financeiras condizem com a realidade da sociedade.

Além da auditoria contábil-financeira, é indicada a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Deste trabalho dos auditores, deve resultar um relatório de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos (IBGC, 2009).

Para a OECD (2004), a auditoria independente deve ser realizada anualmente a fim de prover garantia externa e objetiva para o conselho e os *shareholders* de que as demonstrações financeiras representam de maneira justa a posição financeira e de performance da empresa em todos os aspectos materiais.

Para a *International Organization of Securities Commissions* – IOSCO (2002), de acordo com os princípios de independência dos auditores e o papel da governança corporativa em monitorar a independência do auditor, as normas de contabilidade e auditoria contribuem para promoção de informações financeiras que condizem com a realidade e que são úteis para vários usuários da informação para tomada de decisão. Segundo a mesma organização, a regulamentação dos trabalhos da auditoria externa deve garantir uma verificação independente dos demonstrativos financeiros pelos auditores, bem como determinar regras para garantir a independência do auditor.

Para a OCB (1995, p.1), a auditoria independente tem a ‘responsabilidade da análise, assessoria e parecer sobre procedimentos administrativos (...) de forma a proporcionar confiabilidade aos sócios cooperados no processo decisório’.

A OCB, como órgão de representação do cooperativismo, cria o credenciamento de empresas de auditoria a fim de contribuir para a verificação da experiência que as empresas de auditoria têm na prestação de tais serviços às cooperativas, bem como prover informações para as cooperativas na contratação dos serviços de auditoria externa.

Para o credenciamento, os auditores devem apresentar à Organização das Cooperativas do estado em que pretende atuar os documentos exigidos para o credenciamento. Os auditores independentes pessoa física, devem apresentar: (i) seu registro no Conselho Regional de Contabilidade; (ii) comprovante de exercício da atividade por três anos contados a partir da data do registro como contador; (iii) comprovante de manutenção de escritório próprio e que

tenha instalações adequadas para manutenção do sigilo das informações prestadas; (iv) cópia da carteira de identidade e CPF – Cadastro de Pessoas Físicas; (v) *curriculum vitae* constando as empresas auditadas nos últimos três anos; (vi) declaração no formato fornecido pela OCB de que conhece o regulamento das atividades de auditoria da organização; e (vii) alvará de licença para localização e funcionamento (OCB, 1995).

No caso dos serviços de auditoria serem prestados por pessoa jurídica, deve-se apresentar à OCB (i) o registro civil de pessoas jurídicas; (ii) registro no CFC; (iii) indicação dos responsáveis técnicos que possam emitir os pareceres; (iv) contrato social em que conste que a empresa se responsabiliza por possíveis danos causados por seu trabalho; (v) relação de endereços da sede e filiais; (vi) cópias de alvará de funcionamento e alvará fornecido pelo CFC para o funcionamento da empresa; (vii) *curriculum vitae* dos sócios; (viii) declaração no formato fornecido pela OCB de que conhece o regulamento das atividades de auditoria da organização; e (ix) certidão negativa obtida em cartório (OCB, 1995).

A Organização, por sua vez, analisará a experiência através das declarações de experiência em auditoria de cooperativas constantes no *curriculum*. A organização também deve realizar consultas junto ao serviço de proteção ao crédito e conselhos regionais de contabilidade a fim de garantir as informações prestadas (OCB, 1995). Ainda, de acordo com a norma, as Organizações Estaduais acompanharão os trabalhos das auditorias e, se for verificada qualquer anormalidade, poderá advertir a cooperativa, solicitar substituição da empresa de auditoria ou até solicitar credenciamento. Uma vez obtida a aprovação do credenciamento, a empresa de auditoria poderá prestar serviço para cooperativas durante cinco anos sendo que depois deste período deverá apresentar documentação com data atualizada para submeter a nova análise.

A prática descrita neste item é verificada e analisada no tópico 4.1 para a verificação das empresas de auditoria constantes no banco de dados e o credenciamento das mesmas junto à OCB.

Conforme argumentado, a auditoria interna também faz parte das funções de monitoramento das organizações. De acordo com o IBGC (2009, p. 47), ‘a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão’. O instituto considera também que

este órgão deve recomendar melhorias para os controles internos, normas e procedimentos da firma e que, em caso das funções de auditoria interna serem terceirizadas, o trabalho não deveria ser desempenhado pela mesma empresa que desempenha os serviços de auditoria.

Sobre a relação entre o conselho e suas funções de monitoramento e auditoria interna, a OECD (2004) destaca que também é função do conselho inspecionar os sistemas de controles internos e a utilização dos ativos da empresa, além de resguardar estes ativos de transações abusivas por parte relacionadas. Para a organização, estas atividades que o conselho deve inspecionar, são muitas vezes da alçada dos auditores internos, que devem manter acesso direto ao conselho.

Neste tópico foram consideradas as práticas designadas aos órgãos de monitoramento constantes nos códigos de melhores práticas do IBGC e da OECD. Na próxima seção, serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Um estudo é classificado como exploratório ‘quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno’. Já os estudos descritivos são utilizados ‘quando se deseja descrever as características de um fenômeno’ (Richardson *et. al*, 2010, p. 66). Considerando as classificações dadas pelos autores, o presente estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que se deseja conhecer a estrutura de governança corporativa voltada ao monitoramento das cooperativas agropecuárias e verificar e analisar as práticas de monitoramento pelo conselho fiscal, auditoria externa e auditoria interna.

Para Richardson *et. al* (2010, p.22), o ‘conceito de metodologia que deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento) são os procedimentos e regras utilizados por determinado método; por exemplo, o método científico é o caminho da ciência para chegar a um objetivo’.

Considerando a delimitação do tema de pesquisa, não é possível obter dados de fontes secundárias, sendo assim necessária a utilização de métodos que possibilitem a formação do banco de dados. No presente trabalho, utilizaram-se dois métodos de coleta de dados: o método *survey* e o estudo de caso.

Dentre as técnicas para conduzir estudos empíricos, tem-se o *survey* ou levantamento de dados. Neste método de pesquisa, ‘o objetivo do estudo determina as perguntas concretas a serem apresentadas, além de existir uma relação recíproca entre conceitos e itens. Dependendo dos conceitos a serem pesquisados, o conteúdo das perguntas ou itens varia’ (Gunther, 2003, p. 3). Neste sentido, o questionário é o instrumento utilizado neste método.

De acordo com Vieira (2009, p.15), ‘questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema. As respostas são transformadas em estatísticas’.

Considerando que dentre os objetivos do presente trabalho estão (a) verificação das funções desempenhadas pelos conselhos fiscais e auditorias, (b) a comparação das práticas verificadas e, (c) a análise do nível de adoção de boas práticas de governança, o questionário foi desenvolvido utilizando as melhores práticas de governança corporativa constantes no código de melhores práticas de governança do IBGC, que foram transformadas em perguntas

para a verificação da presença de tais práticas nas cooperativas. Optou-se pela utilização do método *survey*, pelo fato de o questionário possibilitar tal verificação em um maior número de cooperativas, ampliando a base de análise e comparação.

‘Assim como diferentes métodos científicos prevalecem nas ciências naturais, diferentes métodos de pesquisa nas ciências sociais preenchem diferentes necessidades e situações para a investigação de tópicos da ciência social’ (Yin, 2010, p. 24).

De forma a complementar a análise do contexto de práticas de governança das cooperativas agropecuárias, utiliza-se, além do método *survey*, a aplicação do estudo de caso. Yin (2010) destaca que diferentes métodos aplicados às ciências sociais possibilitam suprir diferentes necessidades da pesquisa. Para o mesmo autor, ‘o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos’, dentre outros eventos (Yin, 2010, p. 24).

Assim, considerando que o estudo de caso ‘é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real’ (Yin, 2010, p. 39), utiliza-se este método na presente pesquisa pelo fato de este contribuir para o entendimento e a caracterização das práticas de governança em profundidade. Pela análise de diferentes fontes de evidência no contexto em que as práticas são desenvolvidas, tem-se a possibilidade de verificar particularidades da governança das cooperativas.

No próximo tópico, discute-se a amostra da pesquisa para os diferentes métodos e as fontes dos dados utilizadas no estudo.

3.1. Amostra da pesquisa e fontes de dados

Para Richardson *et. al* (2010, p. 161), as amostras não probabilísticas são aquelas em que os sujeitos são escolhidos por determinados critérios. Segundo os autores, neste grupo têm-se as amostras intencionais ou de seleção racional, cujos ‘elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador’.

Conforme destacado no tópico anterior, o presente estudo utiliza métodos de pesquisa complementares, sendo (a) o levantamento de dados e (b) estudo de caso. A amostra da pesquisa é determinada de forma intencional conforme detalhamento a seguir.

Para a aplicação do questionário, utilizou-se o mesmo banco de dados de Costa (2010). Fazem parte deste banco de dados as cooperativas agropecuárias cadastradas junto à OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – que, separadas por unidade federativa, formaram a amostra para envio dos questionários às cooperativas dos estados de São Paulo e Minas Gerais.

O banco de dados supracitado é composto por 78 cooperativas para o estado de Minas Gerais e 25 para São Paulo, sendo possível obter informações necessárias para o endereçamento do questionário (por exemplo, endereço eletrônico e telefone).

Nesse sentido, faz-se necessário determinar o número de itens amostrais a serem obtidos, ou seja, o número de questionários a serem aplicados.

Para Martins (2002), nos casos da variável utilizada para a determinação da amostra ser nominal ou ordinal e a população finita, a seguinte equação pode ser utilizada:

$$M = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{d(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Na qual:

M = tamanho da amostra;

N = tamanho da população;

Z = abscissa normal padrão;

p = estimativa de proporção;

q = 1 – p;

d = erro amostral.

Para o cálculo do tamanho amostral da presente pesquisa, considerou-se os seguintes dados:

Tabela 1. Dados para cálculo da amostra	
Dados para cálculo da amostra	
N = tamanho da população;	316
Z = abscissa normal padrão (95%)	1,96
p = estimativa de proporção;	0,5
q = 1 – p;	0,5
d = erro amostral.	0,05
Elaborado pela autora	

Considerou-se assim um nível de confiança de 95%, um erro amostral de 0,05 e uma estimativa de proporção amostral ‘p’ (proporção amostral de *x sucessos*) e ‘q’ (proporção amostral de *fracassos*) de 0,5 para determinar quantos itens amostrais devem ser obtidos sendo que o objetivo é estimar alguma proporção populacional (TRIOLA, 2008). O tamanho da população (N=316) foi obtido somando-se o número de cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo e Minas Gerais para o ano de 2010 (OCEMG; OCESP, 2011).

O resultado do cálculo demonstrou que, para se ter 95% de confiança de que os dados amostrais obtidos pela aplicação do questionário estejam a, no máximo, cinco pontos percentuais dos dados das cooperativas que formam a população para os estados de São Paulo e Minas Gerais, deve-se aplicar o instrumento em 27 cooperativas.

Para a aplicação dos questionários utilizou-se o seguinte procedimento: (i) um primeiro contato por telefone para que, ao expor os objetivos da pesquisa, o telefonema pudesse ser encaminhado à pessoa que pudesse fornecer informações sobre conselhos e auditorias; (ii) num segundo momento foram explicadas as motivações da pesquisa, bem como a dinâmica do questionário (tempo de resposta e tipo de informações questionadas); (iii) em seguida o respondente foi perguntado se o questionário poderia ser aplicado via telefone ou email. Os contatos foram feitos seguindo a ordem em que as cooperativas apareciam no banco de dados, portanto, de maneira aleatória. Contataram-se cooperativas agropecuárias de Minas Gerais, das quais 19 responderam os questionários, e cooperativas do estado de São Paulo, das quais 8 responderam os questionários perfazendo um total de 27 cooperativas, número que foi indicado pela fórmula para um intervalo de confiança de 95%.

Utilizou-se também a base de dados fornecida pela FIPECAFI, que é formada por cooperativas que participaram de sua pesquisa das Melhores e Maiores empresas entre 2005 e 2009. Esta base de dados, composta por 72 cooperativas, é utilizada para análise das práticas

de auditoria externa e análise da representatividade das maiores empresas de auditoria na prestação deste serviço às cooperativas agropecuárias.

As cooperativas nas quais seria aplicado o método de estudo de caso foram determinadas de forma intencional. ‘Um exemplo de amostra intencional constituem as chamadas amostras emparelhadas. Trata-se de dois subconjuntos em que cada elemento de um deles tem seu par igual no outro’ (RICHARDSON *et. al*, 2010, p. 161). Assim, após a aplicação do questionário e verificação das cooperativas que responderam, verificou-se a presença destas cooperativas no banco de dados das Melhores e Maiores para, então, determinar quais destas participariam do estudo de caso. Foram verificadas 8 cooperativas comuns aos dois banco de dados. Destas, optou-se por duas que atuam em diferentes sistemas agroindustriais para desenvolvimento do estudo de caso.

Nos próximos tópicos, seguem as análises dos dados. Serão analisadas as práticas de auditoria externa e representatividade das empresas de auditoria na prestação destes serviços para as cooperativas agropecuárias a partir do banco de dados das Melhores e Maiores. Seguindo, tem-se a análise das práticas de monitoramento do conselho fiscal, auditoria externa e auditoria interna a partir do banco de dados formado pela aplicação do questionário. Analisou-se também os dados das oito cooperativas constantes nos dois bancos de dados utilizando uma perspectiva de complementaridade dos bancos de dados. Por último, tem-se a aplicação do estudo de caso em duas das oito cooperativas comuns aos dois bancos de dados.

4 ANÁLISE BANCO DE DADOS MELHORES E MAIORES

Nos tópicos a seguir, serão analisadas as práticas de auditoria externa das cooperativas agropecuárias constantes no banco de dados das Melhores Maiores.

Primeiro, verifica-se quais empresas de auditoria que constam no banco de dados têm cadastro junto à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB –, já que tal cadastro deve ser feito em cumprimento à legislação das cooperativas. A partir da base teórica que considera a relação entre qualidade dos trabalhos dos auditores e tamanho da empresa, são analisadas nos três itens seguintes a distribuição dos serviços de auditoria entre as empresas que compõe o grupo das maiores empresas de auditoria e as que não participam deste grupo, a participação das empresas de auditoria na prestação de serviços para as cooperativas constantes no banco de dados entre 2005 e 2009, bem como a análise das empresas que auditaram as maiores cooperativas. Finalmente, analisa-se a rotatividade das empresas de auditoria em atendimento às boas práticas de governança.

Segue a verificação das empresas cadastradas junto à OCB.

4.1 Análise das empresas de auditoria e cadastro na OCB

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, como órgão de representação das cooperativas, é responsável pelo credenciamento não-obrigatório das empresas de auditoria. Tal atividade tem a função de prover informações acerca das experiências das empresas de auditoria em prestar tal serviço às cooperativas, podendo assim, auxiliar na contratação dos serviços de auditoria.

Para tanto, a OCB divulga a relação das empresas de auditoria credenciadas junto à organização. O processo de credenciamento envolve a apresentação de documentos que comprovem a experiência da empresa de auditoria ou do auditor (pessoa física) em prestar este serviço para cooperativas, bem como documentos que demonstrem a regularidade das auditorias junto aos conselhos de contabilidade, conforme se considerou no item 2.8.4 deste trabalho.

Assim, a partir da relação de auditoria credenciada junto à OCB, verificou-se se aquelas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores apareciam também como

empresas de auditoria credenciadas pela organização. Desta verificação, resultou o quadro abaixo, que apresenta as empresas de auditoria constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e destaca aquelas que estão credenciadas junto à organização assinalando com um ‘x’.

Quadro 1. Verificação de credenciamento das empresas que constam no banco de dados das Melhores e Maiores junto à OCB

Empresas de auditoria que constam no banco de dados das Melhores e Maiores como auditores de cooperativas	As empresas de auditoria cadastradas junto à OCB estão assinaladas abaixo
Alliance	
Antônio Carlos Calliari	
Assocergs	
Audicon	
Audiconsult	x
Audicoop	
Auditores Independentes	
Basilio, Franco	x
Bauer, Lopes, William	x
BBST	
BDO Trevisan	
BLB	x
BRa	
Cícero Gomes Coimbra	
CLR	
CONAUD	x
Consulting News	
Cooperaudi	x
Cooproserv	x
CSERV	x
CSS	x
De Conto & Associados	x
dege	x
Deloitte Touche Tohmatsu	x
Dickel & Maffi	x
Directa	
DRA	
ETAE	

continua

	conclusão
Fernando Motta & Associados	
Glcpetri	x
KMPG	
LAM	x
Linear	x
Moore Stephens	x
Moore Stephens P. & Rodrigues	x
Moore Stephens Prisma	x
Nardon, Nasi & Cia.	
Prado, Suzuki & Associados	x
Price Waterhouse Coopers	
Soltz, Mattoso & Mendes	
Super Visão Empresarial	x
Veritas	

Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras e banco de dados Melhores e Maiores

A OCB disponibiliza a lista das empresas de auditoria credenciadas, sendo esta composta por 78 empresas de auditoria. No banco de dados das Melhores e Maiores, constam 42 empresas de auditoria que auditaram cooperativas e, comparando-se as duas fontes, verificou-se que das 42 empresas que aparecem no banco de dados das Melhores e Maiores como auditores de cooperativas entre 2005 e 2009, 21 delas, ou 50%, não constam na relação da OCB como empresas de auditoria credenciadas.

Dentre as vinte e uma empresas de auditoria não credenciadas, três são empresas que compõem o grupo das maiores auditorias sendo estas BDO Trevisan, KPMG e Price Waterhouse Coopers. De acordo com a OCB (1995), o processo de credenciamento é delegado às organizações estaduais, fato que dificulta à organização brasileira confirmar se as empresas de auditoria que prestam serviços às cooperativas estão credenciadas. No caso das grandes empresas de auditoria, verificou-se que, mesmo sem o credenciamento, estas prestam serviços às cooperativas. Nesse sentido, as hipóteses de qualidade das grandes empresas de auditoria como reputação, independência dos auditores e risco de litígio, argumentadas na fundamentação teórica, sobrepõem a obrigatoriedade do credenciamento.

De maneira a complementar a análise para caracterização do mercado de auditoria para cooperativas agropecuárias, segue a análise da distribuição dos serviços de auditoria entre as maiores e menores empresas de auditoria a partir do banco de dados das Melhores e Maiores.

4.2 Análise da distribuição dos serviços de auditoria e credenciamento entre maiores e menores empresas de auditoria

A seguinte análise tem a finalidade de verificar a relação de empresas de auditoria que auditam cooperativas e como se dá a distribuição destas empresas em relação ao fato de pertencerem ou não ao grupo das maiores empresas de auditoria.

Nos itens anteriores, foram considerados, teoricamente, a relação da qualidade da auditoria independente e o tamanho da empresa de auditoria, bem como as hipóteses dos diferenciais que estas apresentam. As empresas de auditoria que compõe o grupo das “*Big Four*”, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tomatsu, KPMG e Ernst & Young, são ‘mais reconhecidas e confiáveis no mercado brasileiro e mundial’ (Silva 2010, p.17). A autora destaca ainda a relevância da empresa BDO Trevisan para a realidade brasileira, considerando esta a quinta maior empresa.

A tabela abaixo apresenta a participação das maiores empresas de auditoria em comparação àquelas que não estão neste grupo para cada um dos anos analisados.

Tabela 2. Comparação da representatividade das empresas de auditoria que compõem o grupo das maiores e das empresas que não compõem esse grupo no mercado de auditoria para cooperativas entre os anos de 2005 e 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Percentual de cooperativas auditadas por empresas que não estão no grupo das maiores auditorias	85%	86,54%	87,04%	85,11%	83,64%
Percentual de cooperativas auditadas por empresas que estão entre as maiores auditorias	15%	13,46%	12,96 %	14,89%	16,36%
Numero total de cooperativas da amostra	40	52	54	47	55

Fonte: Banco de dados Melhores e Maiores

Verificou-se que um percentual significativo dos serviços de auditoria em cooperativas não é feito pelas empresas que compõe o grupo das maiores, incluindo a empresa de auditoria BDO Trevisan. Nos cinco anos avaliados, o percentual de cooperativas auditadas pelas maiores empresas de auditoria variou entre 12,96 e 16,36% do total de cooperativas, enquanto que as empresas de auditoria que não estão entre as maiores auditaram entre 83,64 e 87,04% das cooperativas do banco de dados. Ressalta-se a condição de constância nos resultados entre os anos analisados conforme a tabela acima.

A fim de complementar a análise acima, a tabela abaixo apresenta a participação de cada empresa de auditoria pertencente ao grupo maiores empresas de auditoria na prestação deste serviço às cooperativas que constaram no banco de dados das Melhores e Maiores entre 2005 e 2009.

Tabela 3. Distribuição de cooperativas por empresas de auditorias

Empresa de auditoria independente	2005	2006	2007	2008	2009
	%	%	%	%	%
Deloitte Touche Tohmatsu	5%	5,8%	3,7%	2,1%	3,68%
Ernst & Young	0	0	0	0	0
Price Waterhouse Coopers	5%	3,8%	3,7%	6,4%	3,68%
KPMG	5%	1,9%	3,7%	2,1%	7%
BDO Trevisan	0	1,9%	1,9%	4,3%	2%
Empresas não participantes do grupo das maiores	85%	86,54%	87,04%	85,11%	83,64%

Fonte: Banco de dados Melhores e Maiores

As maiores empresas de auditoria participaram de maneira menos significativa na auditoria das cooperativas constantes no banco de dados. Duas principais observações podem ser feitas a partir da tabela acima. Primeiramente, destaca-se o fato da Ernst & Young não auditar as cooperativas estudadas. A segunda observação refere-se ao fato de as demais grandes empresas de auditoria não apresentarem evolução na participação de auditoria nestas cooperativas, ou seja, é possível verificar certa constância no número de cooperativas auditadas por estas empresas.

Comparando-se as empresas de auditoria que participam do grupo das maiores auditorias com as empresas que não participam, observa-se que as grandes empresas separadamente auditaram entre 1,9% e 7% das cooperativas, enquanto que as empresas que não fazem parte do grupo das maiores auditaram um percentual significativamente maior nos anos 2005 a 2009. Comparativamente, enquanto o grupo das grandes empresas de auditoria auditou 15% das cooperativas em 2005, as menores empresas de auditoria realizaram 85% das cooperativas do banco de dados. Em 2006, esta comparação se deu na proporção de 13,46% de cooperativas auditadas por grandes empresas de auditoria e 86,54% foram auditadas por empresas de auditoria menores; em 2007 esta relação era de 12,96% para 87,04%; 2008 apresentou os percentuais de 14,89% e 85,11%; e 2009 de 16,36% e 83,64%.

A fim de complementar a análise da distribuição entre as maiores e menores empresas de auditoria, procedeu-se a verificação do percentual destas empresas que estão ou não credenciadas junto à OCB para realização de auditoria em cooperativas.

Tabela 4 Percentual de cooperativas auditadas por empresas credenciadas e não credenciadas junto à OCB e pertencentes e não pertencentes ao grupo das maiores empresas de auditoria

Grupos	2005	2006	2007	2008	2009
Percentual de cooperativas auditadas por empresas de auditoria que <u>não fazem parte</u> do grupo das maiores, mas estão <u>credenciadas</u> junto à OCB	50%	61,54%	62,97%	60,42%	56,36%
Percentual de cooperativas auditadas por empresas de auditoria que <u>não fazem parte</u> do grupo das maiores e <u>não estão credenciadas</u> junto à OCB	35,72%	25%	24,07%	25%	27,27%
Percentual de cooperativas auditadas por empresas de auditoria que <u>fazem parte</u> do grupo das maiores e <u>são credenciadas</u> junto à OCB	4,76%	5,77%	3,7%	2,08%	3,64%
Percentual de cooperativas auditadas por empresas de auditoria que <u>fazem parte</u> do grupo das maiores, mas <u>não são credenciadas</u> junto à OCB	9,52%	7,69%	9,26%	12,5%	12,73%

Fonte: Banco de dados Melhores e Maiores

Verificou-se que, para o grupo das menores empresas de auditoria, tem-se um percentual maior de cooperativas auditadas por empresas de auditoria credenciadas junto à OCB.

Quando a análise sobre o credenciamento foi feita para o grupo das maiores empresas de auditoria, verificou-se que o percentual de cooperativas auditadas por empresas não credenciadas é maior, situação contrária à das menores empresas de auditoria. Tal constatação contribui para a inferência de que as hipóteses sobre a qualidade das maiores empresas de auditoria argumentadas em itens anteriores sobrepõem à obrigatoriedade do credenciamento.

Ainda, considerando-se que, em contextos nos quais existe algum tipo de assimetria de informação, são criadas instituições a fim de contrapor tal assimetria de informação como garantia do produto ou serviço, reputação e práticas de licenciamento (AKERLOF, 1970). Nesse sentido, a constatação de que as menores empresas de auditoria apresentam maior

percentual de empresas credenciadas pode ser relacionada à necessidade destas sinalizarem para o mercado algum tipo de garantia de seus serviços. Por outro lado, as maiores empresas de auditoria sinalizam sua reputação de qualidade para o mercado pelo porte da empresa, o que confere à mesma reputação de qualidade. Assim, os menores percentuais de credenciamento das grandes empresas de auditoria verificados na tabela 3 podem ser fundamentados nesta análise.

No próximo tópico será analisada a participação das empresas de auditoria que estavam no banco de dados das Melhores e Maiores entre os anos de 2005 e 2009.

4.3 Empresas de auditoria constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e sua participação correspondente na auditoria de cooperativas agropecuárias

Abaixo, segue a tabela com as empresas de auditoria que constam no banco de dados das Melhores e Maiores e sua participação correspondente na auditoria das cooperativas para os anos de 2005 a 2009.

Tabela 5. Empresas de auditoria que auditaram cooperativas que constam no banco de dados das Melhores e Maiores entre 2005 e 2009

Empresa de auditoria	Percentual de participação para os anos de:				
	2005	2006	2007	2008	2009
Alliance				2,13	
Antônio Carlos Calliari	2,50				
Assocergs	5,00	3,85	7,00	6,00	5,45
Audicon	2,50	3,85	1,85	2,13	1,82
Audiconsult		1,92	1,85	2,13	1,82
Audicoop				2,13	1,82
Auditores Independentes	2,50				
Basilio, Franco		1,92	1,85	2,13	1,82
Bauer, Lopes, William	5,00	3,85	4,00	2,13	3,64
BBST	5,00				
BDO Trevisan		1,92	1,85	4,26	1,82
BLB	2,50				
BRa				2,13	1,82
Cícero Gomes Coimbra			1,85		
CLR		1,92			
CONAUD		1,92	1,85	2,13	1,82
Consulting News			1,85		1,82

continua

					conclusão
Cooperaudi		1,92			1,82
Cooproserv	2,50	1,92	1,85		
CSERV		1,92	4,00	2,13	3,64
CSS		3,85	4,00	6,00	3,64
De Conto & Associados			4,00	6,00	5,45
dege	1,92				
Deloitte Touche Tohmatsu	5,00	5,77	4,00	2,13	3,64
Dickel & Maffi	15,00	13,46	14,81	14,89	10,91
Directa		1,92			
DRA	2,50	1,92			
ETA E				2,13	1,82
Fernando Motta & Associados	5,00	3,85	4,00	4,26	3,64
Glepetri	8,00	7,69	6,00	2,13	5,45
KMPG	5,00	1,92	4,00	2,14	7,27
LAM			1,85		
Linear	5,00	3,85	6,00	4,26	1,82
Moore Stephens	5,77		1,85	2,13	3,64
Moore Stephens P. & Rodrigues	2,50				
Moore Stephens Prisma	2,50	5,77	7,00	10,64	7,27
Nardon, Nasi & Cia.	8,00	5,77	4,00	4,26	5,45
Prado, Suzuki & Associados	2,50	1,92	1,85		1,82
Price Waterhouse Coopers	5,00	3,85	4,00	6,00	3,64
Soltz, Mattoso & Mendes			1,85		1,82
Super Visão Empresarial	2,50	1,92	1,85	2,13	1,82
Veritas	5,00	1,92	1,85		1,82

Fonte: Banco de dados das Melhores e Maiores

Primeiramente, procedeu-se a análise do percentual de cooperativas que cada uma das empresas auditou em cada um dos anos.

Verificou-se que a empresa Dickel & Maffi auditou um número significativo das cooperativas do banco de dados apresentando os seguintes percentuais: 15% em 2005, 13,46% em 2006, 14,81% em 2007, 14,89% em 2008 e 10,91% em 2009. Conforme verificado, a empresa que tem sede em Porto Alegre (RS) foi fundada em 1990 e é especializada em auditoria de cooperativas, além de oferecer serviços de consultoria. Comparativamente, as demais empresas de auditoria apresentaram percentuais consideravelmente menores. Nesse sentido, pode-se inferir que, para o mercado de auditoria

em cooperativas, fatores como a experiência em auditar especificamente cooperativas ou a experiência que outras cooperativas tiveram com os serviços de auditoria de determinada empresa podem influenciar a contratação.

Em 2005, a empresa Glcpetri, sediada em Curitiba (PR) ocupava o segundo lugar das empresas de auditoria que mais prestaram serviços para cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores, apresentando um percentual de 8%. Em 2006, a mesma empresa apareceu em segundo lugar, com um percentual de 7,69%. Em 2007, a empresa passou a ocupar o terceiro lugar, mas com redução de participação pouco significativa, passando a auditar 6% das cooperativas. A empresa chegou a auditar 2,13% das cooperativas do banco de dados, voltando, em 2009 a ter um percentual de 5,45%.

A Moore Stephens Prisma foi constituída em 1993 como Prisma Auditoria e Consultoria, passando a integrar a Moore e Stephens em 2003. Esta empresa de auditoria apresentou evolução de sua representatividade neste mercado de auditoria em cooperativas. Em 2005, a empresa auditava 2,5% das cooperativas passando a 5,77 no ano seguinte, 7% em 2007, 10,64 em 2008, voltando a 7,27% em 2009, sendo tais percentuais significativos comparados à maioria do percentual das demais empresas de auditoria. Neste último ano, a Prisma Auditoria e Consultoria passou a apresentar o mesmo percentual de representatividade da KPMG.

A KPMG, empresa de auditoria que está entre as quatro maiores, auditou 5% das cooperativas em 2005; 1,92% em 2006; 4% em 2007; 2,13% em 2008 e 7,27% em 2009. Conforme argumentado anteriormente, as empresas de auditoria que compõem o grupo das maiores auditaram um número menor de cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores. Nesse sentido, verificou-se que a KPMG apresentou evolução de participação no mercado de auditoria para cooperativas, chegando a auditar em 2009 o mesmo percentual que a Prisma – Moore e Stephens. Apesar de a última não pertencer ao atual grupo das maiores empresas de auditoria, cabe ressaltar que a empresa faz parte de um grupo internacional de empresas de auditoria.

As empresas de auditoria Delloite Touche Tohmatsu e Price Waterhouse Coopers, que fazem parte do grupo das maiores, também apresentam percentuais próximos ao da KPMG.

Nas empresas de auditoria que não pertencem ao grupo das maiores auditorias, observou-se que os serviços de auditoria independente são significativamente dispersos entre várias empresas. Grande parte das empresas de auditoria que aparece no banco de dados presta serviços de auditoria a poucas cooperativas; observando-se até empresas que atendem a uma única cooperativa.

Dadas as análises neste item, procedeu-se o teste de diferença de médias para verificar a existência da diferença da média do percentual das cooperativas auditadas pelo grupo das maiores empresas de auditoria e das menores empresas de auditoria conforme o próximo item.

4.3.1 Teste de diferença de médias do percentual de cooperativas auditadas pelo grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditoria

Para aplicação dos testes estatísticos, primeiramente separou-se as empresas que auditaram as cooperativas entre os anos de 2005 e 2009 considerando-se o percentual correspondente em cada um dos anos. Separando as empresas de auditoria que compõem o grupo das Big4 e daquelas que não fazem parte do grupo, procedeu-se testes de diferença de médias a fim de verificar se existe diferença das médias dos dois grupos.

Assim, testou-se a seguinte afirmativa:

H0: A média do percentual de cooperativas auditadas pelas maiores empresas de auditoria é a mesma média do percentual das cooperativas auditadas pelas menores empresas de auditoria.

$$H0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

H1: A média do percentual de cooperativas auditadas pelas menores empresas é maior que a média das cooperativas auditadas pelas maiores empresas de auditoria.

$$H1: \mu_1 > \mu_2$$

Conforme destacado por Triola (2008, p.372), ‘duas amostras são independentes se os valores amostrais de uma população não estão relacionados ou, de alguma forma, emparelhados ou combinados com os valores amostrais selecionados da outra população’.

Para aplicação da estatística, testou-se a normalidade dos dados e obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 6. Teste de normalidade dos dados

Kolmogorov-Smirnov Test (2-tailed)		
Ano	$\alpha=0,05$	Sig 2-tailed
2005	0,05	0,031
2006	0,05	0,027
2007	0,05	0,03
2008	0,05	0,012
2009	0,05	0,019

Elaborado pela autora

Assim, rejeita-se a suposição de normalidade dos dados já que os *p-values* são menores que 0,05. Conforme destacado por Triola (2008), para uma amostra menor que 30 ($n < 30$), o pressuposto da normalidade dos dados para aplicação do teste *t* é relaxada.

Considerando-se tal condição e que o número de cooperativas para cada um dos anos é menor que 30, procedeu-se a aplicação do teste *t* para verificar a hipótese de diferença entre as médias dos percentuais entre o grupo das maiores e menores empresas de auditoria.

Na aplicação do teste *t* para amostras independentes, e considerando-se um nível de significância de 0,05 ($\alpha = 0,05$), os valores de *T* teste, nos cinco anos analisados, não estavam na região crítica. Assim, deixa-se de rejeitar H_0 para todos os anos, não havendo evidência suficiente para corroborar a afirmativa que a média do percentual de cooperativas auditadas por empresas que não compõem o grupo das menores seja diferente da média das grandes empresas de auditoria que auditaram cooperativas entre os anos de 2005 e 2009 que constam no banco de dados das Melhores e Maiores. A tabela abaixo contém os resultados dos testes.

Tabela 7. Resultados para o Teste *t*

Ano	<i>T</i> teste	<i>T</i> crítico
2005	-0,1782	2,92
2006	0,2137	2,353
2007	-0,6002	2,353
2008	0,0000	2,353
2009	0,8833	2,353

Elaborado pela autora

Ainda, calculou-se o intervalo de confiança de 90% para os anos analisados conforme tabela abaixo:

Tabela 8. Intervalo de confiança

Ano	-E	E
2005	-1,531	2,583
2006	-1,852	2,332
2007	-4,012	3,232
2008	-1,801	1,801
2009	-1,015	3,057

Elaborada pela autora

Os limites obtidos para um intervalo de confiança de 90% contêm o valor *zero*, sugerindo assim que é muito provável que as duas médias populacionais sejam iguais, ou seja, não há diferença significativa entre as duas médias.

A fim de verificar os resultados, utilizou-se também o *software Statistical Package for the Social Science SPSS®*, para aplicação do teste *t* para amostras independentes com nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$).

Tabela 9. Resultados do teste t - SPSS®

Estatística	2005	2006	2007	2008	2009
α	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Teste de Levene (<i>F</i>)	0,12	0,703	0,279	0,5	0,877
<i>T equal variances assumed</i>	0,8	0,865	0,875	0,832	0,547

Elaborada pela autora

Para todos os anos, o valor *P* obtido foi maior que α , deixando-se assim de rejeitar H_0 , ou seja, deixa-se de rejeitar que as médias para os grupos das maiores e menores auditorias são iguais.

Apesar de não ser possível a inferência estatística de que as médias entre os grupos de empresas de auditoria sejam diferentes, verificou-se que o percentual total de cooperativas auditadas por empresas de auditorias menores é disperso entre um número maior de empresas de auditoria conforme análise abaixo.

4.4 Verificação das empresas de auditoria que auditaram as maiores cooperativas

Verificou-se neste tópico quais empresas auditam as 25% (o primeiro quartil) maiores cooperativas considerando a receita líquida do ano como critério de classificação.

Conforme destacado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 30 (2009), a receita é originada das operações da organização, resultando no aumento de benefícios econômicos de um período. Pelo fato de as receitas estarem relacionadas às atividades ordinárias da empresa é que se optou por esta medida.

Primeiramente, as cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores foram ordenadas decrescentemente em função das receitas líquidas apuradas para os anos de 2005 a 2009.

Para cada um dos anos, separou-se as primeiras 25% cooperativas para análise de quais empresas de auditoria foram contratadas pelas maiores cooperativas, conforme tabela abaixo.

Tabela 10. Empresas de auditoria que auditaram as maiores cooperativas e os percentuais de representatividade dentre as 25% maiores cooperativas

Empresa de auditoria	2005	2006	2007	2008	2009
Grupo das Maiores Auditorias	40%	46,15%	46,15%	41,67%	38,46%
Nardon, Nasi & Cia	20%	15,4%	7,69%	16,67%	23,09%
Dickel e Maffi	10%	7,69%	15,4%	16,67%	7,69%
Glcpetri	10%	7,69%	7,69%	0	7,69%
BBST	10%	0	0	0	0
Antônio Carlos Calliari	10%	0	0	0	0
CSERV	0	7,69%	7,69%	8,33%	15,38%
Audicon	0	7,69%	0	0	0
Cooproserv	0	7,69%	7,69%	0	0
CONAUD	0	0	7,69%	0	0
CSS	0	0	0	16,66%	7,69%

Fonte: Banco de dados das Melhores e Maiores

Conforme verificado anteriormente, quando as cooperativas não são ordenadas por tamanho, o grupo das maiores auditorias apresenta um percentual de participação menor. Verificou-se maior frequência de prestação de serviços de auditoria das grandes empresas de auditoria nas maiores cooperativas. A cooperativa que aparece em primeiro lugar nos anos analisados, exceto em 2008, é auditada por uma das maiores auditorias.

Assim, verificou-se que o grupo das grandes empresas de auditoria, composto pelas empresas KPMG, Price Waterhouse Coopers e Deloitte Touche Tohmatsu, auditou entre 38,46 e 46,15% das maiores cooperativas.

A empresa Dickel & Maffi, que apresentou os percentuais de maior representatividade em prestação de serviços de auditoria para cooperativas, não apresenta a mesma situação em relação às maiores cooperativas. Esta empresa apresentou percentuais próximos ao das empresas Nardon, Nasi & Cia e Glcpetri. Verificou-se também grande diferença entre os percentuais do grupo das maiores auditorias para as demais empresas de auditoria apresentando a variação máxima de 30,75% entre o grupo das maiores e a segunda empresa que mais auditou as maiores cooperativas em 2006 e 2007. Assim, quando é feita a análise considerando o grupo das maiores empresas de auditoria em relação às maiores cooperativas, os resultados também condizem com as hipóteses de qualidade dos grandes auditores (por exemplo, a reputação).

Comparativamente, se forem agrupadas as empresas de auditoria menores, ou seja, as demais empresas que auditaram as maiores cooperativas do primeiro quartil, tem-se que estas auditam mais cooperativas do que o grupo das maiores, conforme tabela abaixo.

Tabela 11. Comparação da variação entre o grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditoria para análise de representatividade quando são consideradas todas as cooperativas do banco de dados e quando se considera as 25% maiores cooperativas

Grupos		2005	2006	2007	2008	2009
Representatividade do grupo das maiores e do grupo das menores auditorias para <u>todas as cooperativas do banco de dados</u>	Grupo das menores empresas de auditoria	90%	88,46%	88,89%	91,49%	89,09%
	Grupo das maiores empresas de auditoria	10%	11,54%	11,11%	8,51%	10,91%
	Variação dos percentuais das menores e maiores empresas de auditoria	80%	76,92%	77,78%	82,98%	78,18%
Representatividade do grupo das maiores e do grupo das menores auditorias para as <u>maiores cooperativas do banco de dados</u>	Grupo das menores empresas de auditoria	60%	53,85%	53,85%	58,33%	61,54%
	Grupo das maiores empresas de auditoria	40%	46,15%	46,15%	41,67%	38,46%
	Variação dos percentuais das menores e maiores empresas de auditoria	20%	7,70%	7,70%	16,66%	23,08%

Fonte: Banco de dados das Melhores e Maiores

Apesar de ser verificada uma variação menor entre o grupo das maiores e o grupo das menores auditorias quando é feita a análise separando-se as maiores cooperativas que comparado à variação de todo o banco de dados, tem-se ainda que empresas de auditoria menores têm grande participação no mercado de auditoria para cooperativas. Apesar de tal constatação, quando a variável *tamanho da cooperativa* é considerada na análise, pode-se inferir que exista uma relação entre maiores cooperativas e maiores empresas de auditoria.

Considerando que dentre as boas práticas de auditoria indicadas está a rotatividade da empresa de auditoria no prazo máximo de cinco anos, no próximo item observa-se tal prática a partir do banco de dados das Melhores e Maiores.

4.4.1 Teste de diferença de médias do percentual de cooperativas auditadas pelo grupo das maiores e o grupo das menores empresas de auditorias para a amostra estratificada das 25% maiores cooperativas

Utilizou-se o teste *T* para verificação da diferença de médias entre os grupos das maiores e menores empresas de auditoria considerando-se as 25% maiores cooperativas.

Primeiramente, foi aplicado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para verificar se os dados apresentavam distribuição normal. Segue a tabela com os dados:

Tabela 12. Teste de *Kolmogorov-Smirnov*

Kolmogorov-Smirnov Test (2-tailed)		
Ano	$\alpha=0,05$	Sig 2-tailed
2005	0,05	0,441
2006	0,05	0,302
2007	0,05	0,451
2008	0,05	0,281
2009	0,05	0,302

Elaborada pela autora

Conforme verificado, não existem evidências estatísticas para rejeitar a hipótese de que a distribuição é normal a um nível de significância de 0,05. Dada tal verificação aplicou-se o teste *t* para verificar as seguintes hipóteses:

H0: A média do percentual das cooperativas auditadas pelas maiores empresas de auditoria é a mesma média do percentual das cooperativas auditadas pelas menores empresas de auditoria, considerando-se as 25% maiores cooperativas.

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

H1: A média do percentual das cooperativas auditadas pelas maiores empresas de auditoria é maior que das cooperativas auditadas pelas menores empresas de auditoria, considerando-se as 25% maiores cooperativas do banco de dados.

$$H_1: \mu_1 > \mu_2$$

Obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 13. Teste *t* para diferença de médias para as 25% maiores cooperativas

Estatística	2005	2006	2007	2008	2009
Nível de significância (α)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Teste de Levene (<i>F</i>)	0,42	0,681	0,355	0,835	0,815
<i>T</i> equal variances assumed	0,129	0,023	0,02	0,166	0,239

Elaborada pela autora

Para os anos de 2005, 2008 e 2009, não há evidência suficiente para apoiar a afirmativa de que, para as 25% maiores cooperativas, o grupo das maiores empresas audite uma média maior de cooperativas que o grupo das menores.

Já para os anos de 2006 e 2007, é possível verificar que, para um nível de significância de 0,05, existem evidências de que as maiores empresas de auditoria auditaram em média maior percentual de grandes cooperativas.

Considerando-se que para os anos analisados existe variação na evidência de que as maiores empresas auditam as maiores cooperativas, é possível inferir que fatores diferentes do fato das empresas de auditoria pertencerem ou não ao grupo das maiores podem influenciar a contratação das mesmas. Apesar disso, quando a análise é feita para todo banco de dados, não é possível afirmar que exista diferença estatisticamente significativa entre os percentuais de cooperativas auditadas pelo grupo das maiores e grupo das menores. Diferentemente, quando a análise é feita para as maiores cooperativas, foi possível verificar evidência para apoiar a afirmativa de que, em dois dos anos analisados, exista diferença entre as médias dos grupos de empresas de auditoria.

Cabe ressaltar que, analisando-se as 25% maiores cooperativas, o grupo das menores empresas de auditoria apresenta, por empresa, uma dispersão menor na proporção de cooperativas auditadas em determinado ano, isto é, cada uma das menores empresas de auditoria tem um percentual semelhante de cooperativas auditadas e maior se comparado à amostra total do banco de dados.

4.5 Análise do rodízio das auditorias

Para realizar a análise da rotatividade da empresa de auditoria independente, primeiramente as cooperativas foram separadas pelo número de anos que apareceram entre as Melhores e Maiores no período de 2005 a 2009. Em seguida, as cooperativas foram distribuídas pelo número de vezes que apresentaram rotatividade da empresa de auditoria nos anos analisados. A tabela abaixo apresenta os resultados da análise.

Tabela 14. Distribuição das cooperativas que aparecem com constância de 3, 4 e 5 anos entre as Melhores e Maiores e que apresentaram de rotatividade

Número de anos analisados	Número total de cooperativas	Número de cooperativas que não apresentaram rotatividade	Percentual de cooperativas que não apresentaram rotatividade	Número de cooperativas que apresentaram rotatividade uma vez	Número de cooperativas que apresentaram rotatividade duas vezes	Número de cooperativas que apresentaram rotatividade três vezes
5 anos	21	11	52,38%	7	2	1
4 anos	21	16	76,19%	3	1	1
3 anos	9	7	77,78%	2	0	0

Fonte: Banco de dados das Melhores e Maiores

Das 72 cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores, dez apareceram apenas em um dos cinco anos analisados e 11 cooperativas apareceram em dois anos. Para tais frequências, seria inviável a aplicação da análise, tendo-se que o recomendado nas boas práticas de governança é um rodízio pelo menos a cada cinco anos. Assim, considera-se viável a análise das empresas que aparecem em pelo menos três anos, pelo fato de o período significar mais da metade do período indicado para a troca de empresa de auditoria e possibilitar a verificação de rodízio de auditoria.

Nove cooperativas aparecem entre as Melhores e Maiores em três anos, sendo que, sete, ou 77,78%, não apresentaram rotatividade da empresa de auditoria nesses três anos, e duas, ou 22,22%, apresentaram alternância uma vez. Vinte e uma cooperativas aparecem em quatro anos, sendo que, destas, 16, ou 76,19%, não apresentaram rotatividade da empresa de auditoria no período analisado. Ainda, destas cooperativas que apareceram em quatro anos do período analisado, três alternaram a empresa de auditoria uma vez, uma cooperativa alterna duas vezes, em outra alterna a empresa de auditoria independente três vezes nos quatro anos em que constou entre as Melhores e Maiores. Destaca-se que para os dois grupos analisados (grupo das cooperativas que estavam entre as Melhores e Maiores em três e quatro anos), o percentual de cooperativas que não apresentam rotatividade é maior que 70%.

Verificou-se ainda que 21 cooperativas constaram entre as Melhores e Maiores nos cinco anos analisados (entre 2005 e 2009). Onze cooperativas, ou 52,38%, destas 21 cooperativas não efetuaram o rodízio da empresa de auditoria nos cinco anos, outras sete alternam uma vez, duas cooperativas alternaram duas vezes, e uma delas alternou três vezes. Verificou-se assim que, mesmo para o maior período analisado, o percentual de cooperativas que não apresentaram rotatividade de empresa de auditoria é maior que 50%.

Assim, comparando-se as frequências das cooperativas em três, quatro e cinco anos analisados, tem-se que o percentual das cooperativas que apareceram em três dos anos analisados e não apresentam rodízio da auditoria é de 77,78%. Quando as cooperativas aparecem entre as Melhores e Maiores em quatro anos, o percentual de cooperativas que não apresentam rodízio de empresas de auditoria corresponde a 76,19%, e 52,38% para cinco anos. Mesmo considerando-se a frequência com que a cooperativa aparece nos anos analisados, nota-se um percentual significativo de organizações que não alternam empresas de auditoria.

Conforme destacado no item que trata da metodologia, o presente estudo utiliza diferentes métodos de pesquisa e de fonte de dados. No presente tópico, foram analisadas práticas de auditoria externa tendo com base o banco de dados das Melhores e Maiores. Nos próximos itens serão discutidos o desenvolvimento e a forma de aplicação do questionário, bem como os resultados obtidos.

5 QUESTIONÁRIO

A técnica *survey*, ou levantamento de dados por amostragem, “assegura melhor representatividade e permite generalização para uma população mais ampla” (Gunther, 2003, p.1). Para o autor, o questionário é o principal instrumento de levantamento de dados por amostragem, e ele considera esta técnica aplicável às diversas áreas das ciências sociais. Na presente pesquisa, a aplicação do questionário justifica-se pelo fato de não ser possível obter por fontes secundárias, todos os dados necessários.

“O objetivo da pesquisa determina a forma do instrumento, a maneira de sua aplicação por meio de conceitos e itens, da população-alvo idealizada e da amostra” (GUNTHER, 2003, p. 4). Ainda, entre as interdependências entre a forma de elaboração de um instrumento e a estratégia de aplicação, está o tamanho da amostra que influencia a maneira de aplicação do instrumento, como a opção pela aplicação de um questionário. No presente estudo, a aplicação dos questionários foi elaborada por meio eletrônico e telefônico, a fim de tornar a aplicação do instrumento mais eficiente considerando o número de cooperativas que foram contatadas.

As perguntas do questionário foram elaboradas com base nas práticas de governança indicadas aos órgãos de monitoramento do Código de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC e também da OECD. Por exemplo, procura-se verificar se os Conselhos Fiscais atendem à prática de analisar demonstrações financeiras; de opinar sobre os relatórios da administração; de opinar sobre propostas da administração, dentre outras funções de monitoramento destacadas pelos códigos. Mesmo no caso da auditoria, o código estabelece algumas práticas ideais como as que são verificadas no questionário.

O questionário é composto de perguntas referentes às práticas de governança, assim como de perguntas referentes às características e funções do conselho fiscal e auditoria com a finalidade de verificar quão próximos estes órgãos estão das melhores práticas indicadas. O questionário é composto por perguntas que têm como opção de respostas sim ou não para verificação da presença das práticas, além de perguntas que correspondem à verificação de frequência de práticas ou informações, como por exemplo os tipos de auditoria contratados pelas cooperativas.

Dessa maneira, as perguntas que foram realizadas para a verificação da presença ou não das práticas de governança são consideradas variáveis dicotômicas, que, contadas as

respostas positivas, espera-se analisar o nível de adoção de práticas de monitoramento. Para tanto, a cada resposta ‘sim’, atribui-se 1 (um) ponto ao nível de adoção de práticas.

Um segundo conjunto de perguntas tem o objetivo de caracterizar os órgãos de governança em relação a questões como frequência de reunião do conselho fiscal, frequência de reuniões para análise de demonstrações financeiras e reuniões com o conselho de administração, e verificação do tempo de rotatividade da empresa de auditoria externa.

Conforme argumentado no item de metodologia, o questionário foi aplicado em cooperativas agropecuárias do estado de São Paulo e Minas Gerais. Para aplicação do questionário, evitou-se a utilização dos termos ‘boas práticas de governança’ e ‘melhores práticas de governança’, a fim de evitar que os respondentes tendessem a responder que adotam determinada prática influenciados pelos termos.

Após a aplicação do questionário, é esperada uma análise do nível de aderência das cooperativas agropecuárias às melhores práticas de governança. No próximo item, fundamentam-se as perguntas do questionário. Tal item é seguido da análise dos resultados obtidos.

5.1 Fundamentação das perguntas do questionário

Segundo o IBGC (2009, p. 63), o Conselho Fiscal deve “deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o foco de suas atividades no exercício’ bem como realizar reuniões ordinárias. Para Fama (1980), a intensidade de monitoramento pelo conselho, influencia diretamente o poder discricionário da gestão e requer que a firma esteja comprometida com uma mensuração da performance mais extensiva e também de divulgação. Ainda, a OCB (2007, p. 53) recomenda “que o Conselho Fiscal se reúna, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário’.

Para o IBGC (2009), o conselho fiscal deve analisar, pelo menos trimestralmente, o balancete e as demonstrações financeiras. Pergunta-se, então, qual a frequência das reuniões

do Conselho Fiscal e considera-se, então, um ponto positivo para o órgão que se reúne com frequência maior que a cada três meses.

De acordo com o código do IBGC (2009, p. 64), a remuneração do conselho deve ser “adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias ao exercício da função”. Pergunta-se: a função dos conselheiros é remunerada com a finalidade de verificação da prática?

No que se refere à tomada de decisões sobre investimentos e aprovação de estratégias, o IBGC (2009, p. 62) destaca que o conselho deve fiscalizar os atos dos administradores e também “opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembleia Geral”, dentre as quais constam propostas de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão.

Ainda, de acordo com o artigo 56 da Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), “a administração da sociedade deve ser fiscalizada assídua e minuciosamente” por um conselho fiscal. Para a OCB (2007, p. 53-54), o mesmo conselho deve zelar pelo cumprimento da lei, do estatuto e regimento interno da cooperativa e também por todas as deliberações tomadas em assembleias gerais, ou seja, por todas as decisões tomadas em assembleia. Ainda, de acordo com a mesma organização, “compete ao conselho fiscal exercer a fiscalização sobre as operações, atividades e serviços da cooperativa, examinando livros, contas e documentos”. No que se refere aos investimentos, cabe ao conselho fiscal “examinar se o montante das despesas e os investimentos realizados estão em conformidade com o plano de ação e as decisões do conselho de administração”.

Assim, pergunta-se: o conselho fiscal participa anteriormente da aprovação de estratégias da cooperativa e participa anteriormente na tomada de decisões sobre investimentos? Nos casos em que o conselho participa anteriormente no processo de tomada de decisão de investimentos, considera-se que o órgão esteja desempenhando a função de monitorar de maneira preventiva.

Ainda sobre o Conselho Fiscal, o Código do IBGC destaca que ‘o conselho de administração deve reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal (2009, p. 50). De forma complementar, para que o conselho exerça suas funções é necessário que tenha conhecimento das ações e decisões do conselho de administração, para assim fiscalizar as operações e

atividades da cooperativa (OCB, 2007, p. 55). Portanto, pergunta-se: o Conselho Fiscal se reúne com o Conselho de administração? Com qual frequência?

Considerando-se ainda que o Conselho de Administração seja encarregado do processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico da organização e também de orientar e supervisionar a relação da gestão e demais partes interessadas na organização (IBGC, 2009, p. 29), o Conselho fiscal, em seu papel de monitoramento, deve também acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos do conselho de administração de maneira a manter-se informado sobre as ações administrativas, e assim poder opinar sobre as propostas dos órgãos de administração. Portanto, pergunta-se: o conselho fiscal se reúne para discutir e analisar as ações do conselho de administração?

Para o IBGC (2009, p. 63), devem fazer parte da agenda de trabalho do conselho reuniões ordinárias e também informações que precisam ser enviadas periodicamente ao conselho. Considerando que as informações são comumente levadas às reuniões, tem-se como ponto positivo a presença de outros participantes da organização que possam contribuir com informações relevantes à função de monitoramento, como por exemplo o *controller*, ou diretor financeiro. Tal prática é verificada perguntando-se quem são os participantes das reuniões do conselho fiscal.

A auditoria externa também é considerada um mecanismo de monitoramento, e por isso é estudada neste trabalho. De acordo com o Código do IBGC (2009, p. 59), “toda organização deve ter suas demonstrações auditadas por auditor externo independente”. Além do código citado, a Lei 5764 (BRASIL, 1971), em seu artigo 112, dispõe que o balanço geral e o relatório do exercício social das cooperativas sejam submetidos à avaliação dos auditores independentes. Tem-se então, que as cooperativas que submetem suas demonstrações à auditoria externa estão mais próximas das melhores práticas de governança. A fim de verificar tal prática, pergunta-se: a cooperativa tem auditoria externa?

Ainda sobre auditoria externa, de acordo com o Código do IBGC (2009, p. 59), “o Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho de Administração a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente”. Apesar de o Comitê de Auditoria ser um órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração,

parte de suas funções podem se sobrepor às funções do Conselho Fiscal. Este, por sua vez, tendo dentre suas funções fiscalizar demonstrações financeiras e emitir pareceres sobre tal demonstração, tem interesse direto nos trabalhos desempenhados pelos auditores externos, uma vez que respondem juridicamente por quaisquer eventuais fraudes. Assim, considerando-se tal argumentação, espera-se que dentre as funções do Conselho Fiscal esteja sua atuação na contratação dos auditores independentes. Para verificar este ponto, pergunta-se: quem decide sobre a contratação dos auditores externos?

“O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes contábeis e outros e o relacionamento desses profissionais com a Administração” (IBGC, 2009, p. 64). Tal recomendação é pertinente ao papel de monitoramento que o Conselho Fiscal deve desempenhar. O fato de a auditoria independente ter a função de verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da organização, e o Conselho Fiscal de dar seu parecer, espera-se que este órgão acompanhe o desenvolvimento dos trabalhos dos auditores de forma a garantir que as informações reportadas condigam com a posição econômico-financeira da empresa. Caso a cooperativa tenha auditoria externa, pergunta-se: o Conselho Fiscal acompanha o desenvolvimento dos trabalhos dos auditores? Ainda, considerando que o Conselho Fiscal utiliza os relatórios da auditoria para assim dar seu parecer, pergunta-se também: para quem são apresentados os relatórios de auditoria primeiramente?

Uma vez que as auditorias externas “devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período” (IBGC, 2009, p. 59), e os Conselheiros Fiscais devem dar seu parecer nas informações a serem levadas à Assembleia Geral, pergunta-se: o Conselho Fiscal utiliza informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nas demonstrações contábeis a serem apresentadas na assembleia?

Ainda sobre auditoria, o IBGC (2009, p. 60) recomenda que a renovação do contrato com a firma de auditoria, após o prazo máximo de cinco anos, seja submetida à aprovação da Assembleia Geral e que nos casos de recontração a empresa de auditoria promova a rotação de profissionais-chave da equipe. Ainda, a Instrução CVM 308/1999 (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 1999) também recomenda a rotatividade dos auditores independentes, considerando cinco anos o prazo máximo para substituição.

A teoria prediz que dada a existência de custos de inicialização dos serviços de auditoria em novos clientes, esses tendem a evitar a troca da empresa de auditoria, evitando assim, incorrer em custos de inicialização dos serviços (DEANGELO, 1981). Segundo a autora, evidências empíricas são consistentes com a relação supracitada, demonstrando que a taxa com que as firmas trocam os auditores é baixa. Tal evidência é consistente com a presunção de que a inicialização dos trabalhos, os custos de transação e assim a quase-renda dos auditores incumbidos são variáveis materiais para a análise da troca de auditores. Assim, faz parte do questionário verificar a rotatividade da empresa de auditoria na cooperativa; se a cooperativa adota a política de alternar a auditoria em menos de 5 anos, tem-se um ponto positivo sobre a adoção de práticas de governança.

O Código do IBGC (2009, p. 59) destaca que auditoria externa deve auditar as demonstrações financeiras de maneira a verificar se estas refletem a realidade da organização. Ainda destaca que a organização pode contratar outros serviços do auditor “independente para informações não financeiras que considere relevantes”. Assim, pergunta-se: são contratados outros tipos de auditoria que não a auditoria financeira? Se são, quais tipos de auditoria (de processos e controles, de gestão, outras)?

Para o IBGC (2009, p. 60), “o auditor não pode auditar seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita”. Complementarmente, Furuta (2010, p. 31) destaca que “a SOX - *Sarbanes-Oxley Act* ou lei Sarbanes-Oxley, e as regras da SEC – *U.S. Securities Exchange Commision* revisadas restringem, mas não eliminam completamente, os tipos de serviços de não auditoria que as empresas de auditoria podem prestar a seus clientes”. A fim de verificar tal indicação, pergunta-se: o que é feito com possíveis erros/melhorias apontados pelo relatório de auditoria? Considera-se um ponto positivo em relação à adoção de boas práticas de governança os casos em que a organização adota medida corretiva por iniciativa própria ou contratação dos serviços de consultoria de empresa diferente daquela que já presta serviços de auditoria para a organização.

A terceira estrutura de governança voltada ao monitoramento e estudada neste trabalho é a auditoria interna.

De acordo com o código do IBGC (2009, p. 47), “a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão”. Ainda, conforme o mesmo instituto (2009, p. 64), “o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização”, além de destacar que este mecanismo deve “atuar proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e procedimentos” (IBGC, 2009, p. 47). Verificadas as funções de monitoramento indicadas à auditoria interna, pergunta-se: a cooperativa tem auditoria interna? A presença da auditoria interna é, então, considerada um ponto positivo na adoção de práticas indicadas.

O IBGC (2009, p. 48) recomenda que nos casos de os serviços de auditoria interna serem terceirizados, tal trabalho não deve ser exercido pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente.

Tratando-se de outros serviços prestados pela mesma empresa que audita, DeFond *et al* (2002) destacam que existe certa preocupação baseada na presunção de que os auditores tendem a sacrificar sua independência para reter os clientes dos quais se deve obter grandes receitas por serviços de não auditoria. Outra consideração feita pelos autores refere-se ao fato de a prestação de serviços que não seja auditoria colocar os auditores em uma posição próxima à gestão, o que pode interferir na objetividade de análise das transações que estes auditam.

Complementarmente, Law (2008) relata que no contexto de Hong Kong os auditores que compõe o grupo das *Big 4* concordam que prover outros serviços além da auditoria compromete sua independência. Em contrapartida, DeFond *et al* (2002) argumentam que mesmo considerando-se as situações supracitadas, que podem interferir na independência dos auditores, deve-se nesta análise considerar as possíveis perdas em que os auditores podem incorrer em caso de identificação de comprometimento da independência, como, por exemplo, perda de reputação e risco de litígio.

Assim, a fim de verificar as características dos serviços de auditoria interna nas cooperativas, pergunta-se primeiramente se a auditoria interna é ou não terceirizada.

Complementarmente, pergunta-se se nos casos em que a auditoria interna é terceirizada a empresa que presta este serviço é a mesma que presta auditoria externa.

Ainda sobre auditoria interna, o código do IBGC (2009, p. 64) destaca que “o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização”. As perguntas 24 e 25 do questionário têm a finalidade de verificar e caracterizar a intensidade da relação entre auditoria interna e conselho fiscal quando se é perguntado se a auditoria interna se reúne com o conselho fiscal e com qual frequência.

No próximo tópico apresenta-se o teste de confiabilidade aplicado a fim de se medir a convergência das perguntas e, consequentemente, a qualidade do instrumento. O questionário utilizado encontra-se no apêndice A deste trabalho.

5.2 Teste de confiabilidade – Alpha de Cronbach

Segundo Corrar *et al* (2009), o Alfa de Cronbach é um modelo de análise de confiabilidade. Pela análise da confiabilidade pode-se determinar a extensão com que os itens estão relacionados. Este teste é frequentemente utilizado para avaliação da qualidade de um questionário.

De acordo com Hair Jr. *et al* (2009), o Alfa de Cronbach é uma medida ou coeficiente de confiabilidade que varia entre 0 e 1. Segundo os autores (2009), o limite inferior aceito é de 0,70, podendo chegar a 0,60 em pesquisas exploratórias.

Conforme destacado por Corrar *et al* (2009, p. 64), o Alfa de Cronbach “é um modelo de consistência interna baseada na correlação média entre os itens” e pode ser calculado pela fórmula abaixo:

$$\alpha = \frac{k \left(\frac{cov}{var} \right)}{1 + (k - 1) \left(\frac{cov}{var} \right)}$$

na qual:

k = número de variáveis consideradas

cov = média das covariâncias

var = média das variâncias

Para a aplicação da técnica, foi considerada a parte do questionário voltada à verificação da presença ou ausência das práticas de governança nas cooperativas. Para tanto, antes da aplicação da técnica procedeu-se a transformação dos dados em variáveis dicotômicas no *software* utilizado. Ainda, desconsideraram-se as questões 9 (O conselho fiscal se reúne para analisar demonstrativos financeiros?) e 16 (Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o conselho fiscal utiliza informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nas demonstrações contábeis a serem apresentadas na assembleia geral?), pelo fato de elas não apresentarem variância suficiente, e por isso não ter sido possível aplicar a técnica enquanto tais variáveis estavam sendo consideradas, além desta baixa variância não significar erro, conforme argumentado no próximo parágrafo.

A baixa variância verificada nas respostas obtidas para as duas questões supracitadas tem relação com o fato de estas questões fazerem parte da verificação da presença das boas práticas de governança corporativa, mas também corresponderem a determinações da Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), havendo, assim, coincidência de respostas das cooperativas, já que é uma exigência legal.

A questão 23 (Se a auditoria interna é terceirizada, a empresa que presta auditoria interna é a mesma que presta auditoria externa?) também foi desconsiderada, por apresentar baixa variância, já que apenas uma cooperativa apresenta auditoria interna terceirizada.

O Alfa de Cronbach do questionário teve o resultado de 0,773, sendo que Hair Jr. *et al* (2009) consideram aceitável até 0,6 para pesquisa exploratória.

Considerando-se que o instrumento utilizado na pesquisa apresentou resultado acima do ideal, descreve-se no próximo tópico como foi a preparação do questionário para o desenvolvimento da análise.

5.3 Preparação do questionário para análise

Conforme destacado, o questionário é utilizado para verificação da presença de práticas de governança e características destas práticas nas cooperativas. O número de

respostas positivas obtidas refere-se ao número de boas práticas de governança adotadas pela cooperativa.

Para análise dos resultados, as questões foram primeiramente separadas entre aquelas que têm a finalidade de verificar a presença da prática de monitoramento e aquelas que verificam a frequência do monitoramento. Num segundo momento, as perguntas que verificam a presença das práticas foram agrupadas por órgão de monitoramento, ou seja, as práticas indicadas foram separadas por órgão de monitoramento correspondente, conforme demonstrado a seguir.

Perguntas para verificação de adoção de práticas de governança indicadas ao conselho fiscal:

- A função dos conselheiros é remunerada?
- O conselho fiscal participa anteriormente na tomada de decisões sobre investimento?
- O conselho fiscal participa anteriormente na aprovação da aprovação de estratégias da cooperativa?
- O conselho fiscal se reúne para analisar demonstrativos financeiros?
- O conselho fiscal se reúne para discutir e analisar as ações do conselho de administração?

Perguntas para verificação de adoção de práticas de governança indicadas à auditoria externa:

- A cooperativa tem auditoria externa?
- Qual órgão de governança contrata a auditoria externa?
- Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o Conselho Fiscal acompanha o desenvolvimento dos trabalhos dos auditores?
- Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o conselho fiscal utiliza informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nos demonstrativos financeiros a serem apresentados na assembleia?
- De quanto em quanto tempo a empresa de auditoria é trocada?
- Para quem são apresentados os relatórios de auditoria primeiramente?
- O que é feito com possíveis erros/melhorias apontados no relatório de auditoria?

Perguntas para verificação de adoção de práticas de governança indicadas à auditoria interna:

- A cooperativa tem auditoria interna?
- Se a auditoria interna é terceirizada, a empresa que presta auditoria interna é a mesma que presta auditoria externa?
- A auditoria interna se reúne com o conselho fiscal?

A finalidade da separação das perguntas por órgão de monitoramento é a verificação do nível de conformidade das práticas de cada um dos órgãos de monitoramento, ou seja, saber o quanto das práticas indicadas a cada estrutura de governança são adotadas. Tal verificação tem relação com o princípio da responsabilidade corporativa (*compliance*), que se refere à postura dos agentes em relação à definição dos negócios e operações da organização que zelem pela sustentabilidade e longevidade das organizações (IBGC, 2009, p. 19).

Conforme indicação dos quadros acima, a distribuição das práticas verificadas pelo questionário entre os órgãos de monitoramento se dá da seguinte maneira: (a) verificação de cinco práticas do conselho fiscal; (b) sete práticas de auditoria externa; e (c) três práticas de auditoria interna. Desta maneira, é possível verificar o nível de boas práticas de governança para cada estrutura de monitoramento analisada.

As perguntas relativas à frequência das práticas ou frequência do monitoramento são analisadas no próximo item conjuntamente com as práticas a que se referem.

5.4. Análise descritiva do questionário

Primeiramente, analisou-se a relação entre o número de cooperativas e o número de práticas adotadas em cada uma das estruturas de monitoramento, conforme tabela abaixo.

Tabela 15. Número de cooperativas por número de práticas adotadas

Número e percentual de cooperativas que adotaram									
Estruturas analisadas	Nenhuma Prática	1 prática	2 práticas	3 práticas	4 práticas	5 práticas	6 práticas	7 práticas	Total de Cooperativas (amostra)
Conselho Fiscal	0	4	4	9	7	3	-	-	27
%	0,00%	14,81%	14,81%	33,33%	25,93%	11,11%	-	-	100,00%
Auditoria Externa	9	0	0	1	5	8	3	1	27
%	33,33%	0,00%	0,00%	3,70%	18,52%	29,63%	11,11%	3,70%	100,00%
Auditoria Interna	20	3	4	-	-	-	-	-	27
%	74,07%	11,11%	14,81%	-	-	-	-	-	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Somando-se o número de respostas positivas obtidas no questionário, tem-se que, em relação ao conselho fiscal, 14,81% das cooperativas estudadas adotam uma das cinco práticas verificadas. Outros 14,81% das cooperativas adotam duas práticas; 33,33% adotam três práticas; 25,93% adotam quatro práticas e apenas três, ou 11,11%, adotam as cinco práticas estudadas.

No que se refere à adoção de práticas de auditoria externa, destaca-se o fato de que 33,33% das cooperativas não apresentam tal estrutura de governança, bem como de que apenas uma cooperativa adota todas as práticas analisadas. A auditoria interna apresenta um percentual ainda maior de não adoção do mecanismo: 74,07%.

A fim de complementar a análise do nível de adoção de práticas de monitoramento, a tabela abaixo demonstra o número e o percentual de cooperativas por prática de governança verificada no questionário. As análises seguintes à tabela são feitas em conjunto com a análise da frequência do monitoramento desempenhado pelas estruturas de governança estudadas na presente pesquisa.

Tabela 16. Percentagem e número de cooperativas que adotaram determinadas práticas de monitoramento

	Número de cooperativas que adotam as referidas práticas	Percentual de cooperativas que adotaram as referidas práticas
Verificação de adoção de práticas de governança indicadas ao conselho fiscal		
- A função dos conselheiros é remunerada?	18	66,67%
- O conselho fiscal participa anteriormente na tomada de decisões sobre investimento?	11	40,74%
- O conselho fiscal participa anteriormente na aprovação da aprovação de estratégias da cooperativa?	10	37,04%
- O conselho fiscal se reúne para analisar demonstrativos financeiros?	27	100%
- O conselho fiscal se reúne para discutir e analisar as ações do conselho de administração?	16	59,26%
Verificação de adoção de práticas de governança indicadas à auditoria externa		
- A cooperativa tem auditoria externa?	18	66,67%
- Qual órgão de governança contrata a auditoria externa?	5	18,52%
(Nos casos em que o conselho fiscal participa da contratação, atribui-se 1 ao invés de 0 no banco de dados, ou seja, existe a adoção desta prática de governança)		
- Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o Conselho Fiscal acompanha o desenvolvimento dos trabalhos dos auditores?	13	48,15%
- Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o conselho fiscal utiliza informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nos demonstrativos financeiros a serem apresentados na assembleia?	18	66,67%
- De quanto em quanto tempo a empresa de auditoria é trocada? (Se a cooperativa realiza rodízio de auditoria em menos de 5 anos, considera-se uma adequação às indicações de melhores práticas atribuindo-se 1 ao invés de 0 no banco de dados)	18	66,67%
- Para quem são apresentados os relatórios de auditoria primeiramente? (Para apresentação do parecer primeiramente ao CF, soma-se 1 no total de práticas verificadas).	2	7,41%
- O que é feito com possíveis erros/melhorias apontados no relatório de auditoria? (Atribui-se um ponto se o processo corretivo acontece internamente ou com empresa diferente da empresa que audita)	18	66,67%

continua

conclusão**Verificação de adoção de práticas de governança indicadas à auditoria interna**

- A cooperativa tem auditoria interna?	7	25,93%
- Se a auditoria interna é terceirizada, a empresa que presta auditoria interna é a mesma que presta auditoria externa?	0	-
- A auditoria interna se reúne com o conselho fiscal?	4	14,81%

Fonte: Dados de pesquisa

Dentre as práticas analisadas, destaca-se a adoção da prática de análise de demonstrativo financeiro por parte do conselho fiscal. Para a OECD (2004, p. 12), a estrutura conceitual de governança corporativa também depende do ambiente legal, regulatório e institucional. Assim, conforme indicado pela Lei 5764/71 (BRASIL, 1971) no artigo 44, inciso I, o qual confere ao conselho fiscal a obrigatoriedade da prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de seu parecer, destaca-se que, das 27 cooperativas que responderam ao questionário, todas declararam que seus conselhos fiscais se reúnem para análise dos demonstrativos financeiros, ou seja, verifica-se que a prática de governança que tem uma fundamentação legal apresenta um nível de adoção significativamente maior se comparada a outras práticas que são indicações, e não obrigações legais.

Na pergunta referente à atuação preventiva do conselho fiscal no que diz respeito à opinião deste órgão em tomada de decisões e aprovação de estratégias da cooperativa, 11 cooperativas (40,74%) responderam que seus conselhos opinam na tomada de decisões de investimentos e dez cooperativas (37,03%) declararam que seus conselhos fiscais opinam na aprovação de estratégias da organização. Ainda, 16 das 27 cooperativas analisadas informaram que seus conselhos fiscais se reúnem separadamente para analisar as ações do conselho de administração, atuando, assim, de maneira preventiva.

Sobre a auditoria externa, nove cooperativas informaram que não adotam tal estrutura de monitoramento, ou seja, 33,33% das cooperativas do estudo não são auditadas por auditores independentes. A Lei 5764/71 (BRASIL, 1971) no artigo 92, inciso III, destaca que a fiscalização e controle das cooperativas agropecuárias, em âmbito federal, deve ser exercida

pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, devendo estas encaminhar anualmente a este órgão de fiscalização federal o balanço geral auditado conforme o artigo 112 da referida lei. Neste mesmo artigo, o parágrafo único destaca que a apresentação do parecer dos auditores pode ser dispensada considerando-se questões relevantes, como o volume de operações da cooperativa. Nesse sentido, a obrigação de contratação da auditoria independente, apesar de constar na lei, pode ser contra-argumentada. Assim, a auditoria externa passa a ser um mecanismo de governança passível de não ser adotado pelas cooperativas, podendo ser analisado por uma perspectiva de indicação pelos códigos de governança, o que justificaria um percentual significativo de não contratação de auditores externos pelas cooperativas analisadas (33,33%).

Das 18 cooperativas que apresentam auditoria externa, apenas cinco (27,78%) disseram ter os serviços de auditoria contratados pelo conselho fiscal ou pelo menos com o aval e participação deste no processo de contratação. Nesse sentido, cabe ressaltar que a lei 5764/71 (BRASIL, 1971) no artigo 4º, inciso I, atribui ao conselho fiscal a responsabilidade de dar parecer nos relatórios de gestão, balanço patrimonial e demonstrativos das sobras ou perdas apuradas. No mesmo artigo, no parágrafo 2º, tem-se que, uma vez que a assembleia geral aprova os relatórios supracitados, os membros dos órgãos de administração e fiscalização são desonerados da responsabilidade. Tais órgãos não serão desonerados da responsabilidade a eles atribuída nos casos de erro, dolo, fraude, simulação e infração da lei ou do estatuto.

Considerando o papel da auditoria de verificar se os demonstrativos financeiros condizem com realidade da organização, e também o papel desta de verificar o trabalho da administração, bem como considerando que o conselho fiscal no exercício de suas funções tem o papel de fiscalizar e monitorar a gestão das cooperativas, faz-se importante para o desempenho de suas funções que este opine, contribua ou aprove a contratação da empresa de auditoria. Para a análise do papel do conselho fiscal na contratação da auditoria externa, faz-se importante considerar também o fato de o conselho de administração tomar decisões estratégicas e operacionais. Nesse sentido, a contratação da auditoria externa apenas pelo conselho de administração pode interferir no nível de independência dos auditores, e assim, na qualidade da auditoria já que, nesse caso, a contratação da auditoria dar-se-ia por aqueles agentes econômicos que também serão auditados.

Treze cooperativas (72,22%) informaram que seu conselho fiscal acompanha os trabalhos dos auditores e dezoito (100%) das cooperativas que contratam a auditoria externa informaram que o conselho fiscal utiliza as informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nas demonstrações contábeis a serem apresentadas à assembleia geral. Considerando-se tal verificação e também a responsabilidade do conselho fiscal em dar seu parecer nos demonstrativos contábeis, pode-se inferir que a auditoria externa teria um papel de prover garantia aos conselheiros fiscais de que as demonstrações financeiras da cooperativa condizem com a realidade, tomando assim, um mecanismo de apoio às funções de monitoramento do conselho.

Considerando-se, portanto, que as cooperativas que contratam auditoria independente também informaram que o conselho utiliza o parecer da auditoria para proceder ao parecer do conselho, esperava-se que os relatórios da auditoria fossem apresentados primeiramente ao conselho fiscal. Diferentemente, observou-se que apenas duas cooperativas (7,41%) informaram ter os relatórios de auditoria apresentados primeiramente ao conselho fiscal.

Ainda, de acordo com o Código do IBGC, “o Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho de Administração a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente” (IBGC, 2009, p. 59). Apesar de o Comitê de Auditoria ser um órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, parte de suas funções podem se sobrepor à função do Conselho Fiscal, conforme destacado pelo mesmo código. Este último, por sua vez, tendo dentre suas funções a de fiscalizar demonstrações financeiras e emitir parecer sobre tal demonstração, tem interesse direto nos trabalhos desempenhados pelos auditores externos, uma vez que respondem juridicamente por quaisquer eventuais fraudes. Assim, espera-se que na ausência do Comitê de Auditoria, o Conselho Fiscal atue na contratação dos auditores independentes.

Nesse sentido, verificou-se que quatro de 27 cooperativas (14,81%) possuem comitê de auditoria. Considerando-se que (1) 85,19% das cooperativas não possuem comitê de auditoria; (2) que parte das funções do conselho fiscal e do comitê de auditoria podem se sobrepor; e (3) que os conselheiros fiscais são responsáveis por darem seu parecer nos demonstrativos financeiros, destaca-se aqui o fato de em apenas 18, 52% das cooperativas da amostra o conselho fiscal contribuir para a contratação da auditoria externa.

Conforme destacado anteriormente, o código da OECD recomenda que uma auditoria independente seja feita anualmente, a fim de prover uma garantia externa e objetiva para o conselho e os *shareholders* de que as demonstrações financeiras representam de maneira justa a posição financeira e de performance da empresa em todos os aspectos materiais (OECD, 2004, p. 22). Uma das variáveis que tem relação com a independência da auditoria é a análise da rotatividade da empresa de auditoria. Conforme citado anteriormente, verificou-se que 33,33% das cooperativas não têm seus demonstrativos auditados. Dentre as demais cooperativas que declararam ter seus demonstrativos auditados, seis (33,33%) das 18 indicaram trocar as empresas de auditoria a cada dois anos; 4 (22,22%) trocam a empresa que presta este serviço a cada três anos, outras quatro (22,22%) a cada quatro anos, e as quatro restantes a cada cinco anos. Nenhuma cooperativa declarou manter a mesma empresa de auditoria por mais de cinco anos, o que está em conformidade com o Código do IBGC (2009) e com a instrução CVM 308/1999 (CVM, 1999), que indicam a troca da empresa de auditoria pelo menos a cada cinco anos.

Ainda sobre auditoria externa, 66,67% das cooperativas informaram que as possíveis correções indicadas pelas empresas de auditoria são desenvolvidas pela própria cooperativa ou por empresa diferente daquela que prestou os serviços de auditoria, sendo condizente com a indicação do código de que “o auditor não pode auditar seu próprio trabalho” e, assim, “não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita” (IBGC, 2009, p. 60).

Sobre a auditoria interna, apenas sete das 27 cooperativas (25,92%) informaram manter esta estrutura de monitoramento. Das sete cooperativas que possuem auditoria interna, quatro delas se reúnem com o conselho fiscal e nenhuma delas contrata serviços de auditoria interna de empresa terceirizada.

Na análise da relação de práticas adotadas e práticas verificadas, têm-se os seguintes resultados. De acordo com a tabela 8, quanto ao conselho fiscal, 59 (26%) das cooperativas adotam entre três e quatro práticas de monitoramento, enquanto que apenas três cooperativas (11,11%) adotam as cinco práticas verificadas para o conselho fiscal.

Em relação à auditoria externa, o maior nível de adoção de práticas que uma cooperativa pode atingir de acordo com o questionário utilizado são sete pontos. Destaca-se que 48,15% das cooperativas adotam entre quatro e cinco práticas; 25,93% das cooperativas

não adotam nenhuma prática, e apenas uma cooperativa (3,70%), respondeu positivamente a todas as práticas verificadas.

Na análise das práticas de auditoria interna, verificou-se que 74,07% das cooperativas adotaram nenhuma prática; 11,11% adotam apenas uma das práticas verificadas e 14,81% adotam duas das três práticas verificadas. Destaca-se o fato da adoção de nenhuma prática corresponder ao fato de estas cooperativas não apresentarem monitoramento pela auditoria interna.

A manutenção do mecanismo de auditoria interna não é uma imposição legal inquestionável, como é a adoção dos conselhos fiscais e de administração, conforme argumentado anteriormente. Tal fato contribui para o entendimento do fato de 74,07% das cooperativas não apresentarem auditoria interna.

Comparativamente, considerando que o conselho fiscal é um mecanismo obrigatório a todas as cooperativas, tem-se que o nível de adoção de práticas referentes a este órgão se dá em maior proporção, ou seja, apesar de apenas 11,11% das cooperativas estudadas declararem adotar todas as práticas referentes ao conselho fiscal, um número maior de cooperativas (59,26%) adota entre 60 e 80% das práticas estudadas, verificando-se assim que o ambiente regulatório, ou seja, a regulamentação legal, é um instrumento que interfere no nível de adoção de práticas de governança corporativa.

Conforme argumentado anteriormente, a OECD (2004, p. 24) destaca que, tratando-se do conselho, a estrutura conceitual da governança corporativa deve garantir a orientação estratégica da empresa, um monitoramento eficaz da gestão pelo conselho, e a prestação de contas do conselho para a empresa e os *shareholders*.

Nesse mesmo sentido, a Lei 5764/71 (BRASIL, 1971), em seu artigo 44 inciso I, determina que o conselho fiscal deve dar seu parecer na prestação de contas dos órgãos de administração, no balanço e no demonstrativo das sobras ou perdas apuradas para que a assembleia geral possa deliberar sobre estes assuntos. O artigo 56 da mesma lei destaca a função de fiscalização da administração da sociedade por parte do conselho e, no artigo 112, verifica-se a necessidade de o balanço e o relatório do exercício social serem auditados. Comparando-se as práticas verificadas e as disposições legais, verifica-se que um número

maior de cooperativas adota as práticas de monitoramento mais próximas da legislação, como analisar os demonstrativos financeiros das cooperativas, prática que todas das cooperativas estudadas declararam utilizar. Mais da metade das cooperativas (66,67%) declarou ter auditoria externa, e este mesmo percentual é apresentado como resultado na questão de os conselhos fiscais utilizarem o parecer da auditoria para, então, procederem a seu parecer.

As práticas verificadas referentes à (1) remuneração do conselho fiscal; (2) à rotatividade da auditoria; e (3) se as melhorias sugeridas pela auditoria externa são executadas por empresa diferentes ou pela própria cooperativa, também apresentaram um percentual de adoção significativo: 66,67%.

Além da verificação da presença das práticas de monitoramento, parte do questionário procura verificar características da estrutura de governança, como frequência de reuniões entre os órgãos de monitoramento e tipos de auditoria contratada (por exemplo, auditoria financeira, de processos e controles, de gestão ou outra opção, caso a cooperativa presente).

A terceira questão do questionário verifica a frequência de reuniões do conselho fiscal. Verificou-se que em 21 cooperativas (77,77%) o conselho fiscal se reúne mensalmente. Nas demais cooperativas, os resultados variam. Em uma das cooperativas, o conselho se reúne semanalmente; em outra o conselho se reúne quinzenalmente. Verificou-se a frequência de reunião a cada dois meses em três cooperativas e, em outra, o conselho se reúne duas vezes ao ano.

Conforme destacado pelo Código do IBGC, "o Conselho de administração deve reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal" (IBGC, 2009, p. 50). Verificou-se pela aplicação do questionário que em 16 cooperativas (59,25%) a reunião dos dois conselhos acontece uma vez por mês. As demais frequências verificadas não aparecem de maneira uniforme; uma cooperativa declarou que os conselhos não se reúnem; em outra foi verificado que seu conselho se reúne duas vezes ao ano; em outra ainda se verificaram reuniões semanais entre os conselhos. Três cooperativas declararam que seus conselhos se reúnem três vezes ao ano e em outras três os conselhos se reúnem seis vezes ao ano. Duas cooperativas disseram que a frequência das reuniões era quinzenal.

De maneira complementar, a questão 9 do questionário refere-se à verificação da adoção da prática de análise de demonstrativo financeiro pelo conselho fiscal, e a pergunta dez refere-se à frequência com que tal função é desempenhada. Para o IBGC, o conselho

fiscal deve “analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia”, e também “examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar” (IBGC, 2009, p. 62).

Além das indicações do código e da obrigação legal, é possível verificar a convergência entre a solicitação legal e o princípio de governança de prestação de contas ou *accountability*, que se refere ao fato de os “agentes de governança deverem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões” (IBGC, 2009, p. 19). Nesse sentido, analisou-se a frequência com que os agentes de governança encarregados do monitoramento desempenham suas funções para, ao final de cada período, prestarem contas de sua atuação. Verificou-se pelo questionário que em 14 cooperativas (51,85%) o conselho fiscal se reúne para analisar os demonstrativos financeiros mensalmente, enquanto que em 11 (40,74%) tal prática não acontece nem uma vez ao ano. Uma cooperativa declarou que seu conselho analisa os demonstrativos financeiros uma vez ao ano, e em outra os demonstrativos são verificados a cada três meses. Em relação à frequência de análise dos demonstrativos, é possível verificar que 55,55% das cooperativas estão de acordo com o indicado, e em 44,45% a análise dos demonstrativos acontece em frequência menos que o indicado.

Conforme verificado anteriormente, 18 cooperativas declararam ter auditoria externa. Algumas cooperativas contratam outros serviços de auditoria além da auditoria dos demonstrativos financeiros. Verificou-se que sete cooperativas (38,89%) contratam apenas um tipo de auditoria, mas que outras sete cooperativas contratam outros tipos de auditoria, como a auditoria de processos e controle ou auditoria de gestão. Em quatro cooperativas (22,22,%) foram verificados três tipos de auditoria diferentes.

Em relação à auditoria interna, verificou que 23 cooperativas não apresentam esta estrutura de monitoramento. Das quatro restantes, duas declararam que a auditoria interna se reúne com o conselho fiscal três vezes ao ano, e apenas duas afirmaram que conselho e auditoria interna se reúnem mensalmente.

Considerando-se os resultados obtidos, procedeu-se ao teste de uma afirmativa de proporção utilizando-se um nível de significância de 0,05.

Para a questão relativa à presença de auditoria externa, testou-se a afirmativa de que a maioria das cooperativas tem auditoria externa. Pela aplicação do questionário, observou-se que 66,67% das cooperativas afirmam a presença da auditoria externa.

Como o resultado corresponde a uma proporção maior que meio, testou-se de a afirmativa de que a maioria das cooperativas possui auditoria externa, sendo as hipóteses testadas as seguintes:

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_1: p > 0,5$$

De acordo com Triola (2008, p.323), para aplicação da estatística de teste para uma afirmativa sobre uma proporção, pode-se utilizar a seguinte fórmula:

$$z = \frac{\hat{p} - p}{\sqrt{pq/n}}$$

Onde:

n = tamanho da amostra ou número de tentativas;

$\hat{p} = x/n$ (proporção amostral);

p = proporção populacional (usada na hipótese nula); e,

$$q = 1 - p$$

Obteve-se $z = 1,7323$ e valor $P = 0,0418$. Para Triola (2008), quando o valor P é menor que o nível de significância ($\alpha = 0,05$), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que há evidência amostral suficiente para apoiar a afirmativa de que a maioria das cooperativas agropecuárias para os estados de São Paulo e Minas Gerais apresentam auditoria externa considerando a proporção amostral verificada pela aplicação do questionário de 66,67%.

Considerando-se o resultado referente à pergunta sobre o conselho fiscal de utilizar as informações geradas pela auditoria externa para proceder a seu parecer, que na pesquisa se apresentou também o percentual de 66,67, o mesmo percentual da pergunta anterior, tem-se que neste caso, também há evidência amostral suficiente para apoiar a afirmativa de que na

maioria das cooperativas agropecuárias dos estados em questão, os conselhos fiscais utilizam as informações fornecidas pela auditoria externa para proceder seu parecer.

Para a pergunta referente ao conselho fiscal discutir e analisar as ações do conselho de administração, verificou-se pela aplicação do questionário que em 59,26% das cooperativas tal prática procede. Utilizando-se a fórmula supracitada para testar uma afirmativa sobre proporção, obteve-se os seguintes resultados: $z = 0,9623$ e valor P 0,1685. Como o valor P é maior que o nível de significância de 0,05, conclui-se que não há evidência amostral suficiente para apoiar a hipótese de que na maioria das cooperativas os conselhos fiscais analisam as ações dos conselhos de administração.

Em relação à presença da auditoria interna, verificou-se que apenas 25,93 % das cooperativas apresentavam tal estrutura de governança. Assim, testou-se a afirmativa de que a minoria das cooperativas tem auditoria interna aplicando-se o teste de uma afirmativa sobre uma proporção conforme as seguintes hipóteses:

$$H_0: p = 0,5$$

$$H_1: p < 0,5$$

Considerou-se a proporção amostral de 0,2593 obtida pela aplicação do questionário. Obteve-se um valor z de $-2,5014$ e valor P de 0,0062. Tendo que o valor P é menor que o nível de significância, rejeita-se a hipótese nula, concluindo assim que há evidência amostral suficiente para apoiar a afirmativa que a minoria das cooperativas agropecuárias dos estados de Minas Gerais e São Paulo apresentam auditoria interna.

5.5 Análise da adoção de práticas de governança das cooperativas comuns ao banco de dados das Melhores e Maiores, e questionário

Conforme argumentado no capítulo 3 (metodologia), o presente trabalho utiliza diferentes bancos de dados para complementação da análise de práticas de governança no contexto das cooperativas agropecuárias. Neste item, serão analisadas as cooperativas que constam tanto no banco de dados das Melhores e Maiores quanto no banco de dados obtido

pela aplicação do questionário, utilizando para tal análise os dados de maneira complementar, ou seja, as informações disponíveis no banco de dados das Melhores e Maiores serão analisadas em conjunto com as informações obtidas pelo questionário.

Verificou-se que oito cooperativas constavam nos dois bancos de dados, sendo elas: Coopercitrus, Camda, Capebe, Cooperativa Agropecuária de Araxá, Cooxupé, Minasul, Calu e Coplana.

As cooperativas supracitadas apresentaram os seguintes índices de monitoramento:

Tabela 17. Práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores e pela aplicação do questionário

	Práticas de Conselho Fiscal	Práticas de Auditoria Externa	Práticas de Auditoria Interna	Total de práticas de monitoramento verificadas
Total de perguntas do questionário	5	7	3	15
Práticas verificadas na cooperativa 1	4	4	2	10
%	80,00%	57,14%	66,67%	66,67%
Práticas verificadas na cooperativa 2	2	0	1	3
%	40,00%	0,00%	33,33%	20,00%
Práticas verificadas na cooperativa 3	3	4	1	8
%	60,00%	57,14%	33,33%	53,33%
Práticas verificadas na cooperativa 4	4	6	2	12
%	80,00%	85,71%	66,67%	80,00%
Práticas verificadas na cooperativa 5	4	5	1	10
%	80,00%	71,43%	33,33%	66,67%
Práticas verificadas na cooperativa 6	3	5	0	8
%	60,00%	71,43%		53,33%
Práticas verificadas na cooperativa 7	4	6	0	10
%	80,00%	85,71%		66,67%

continua

				conclusão
Práticas verificadas na cooperativa 8	3	5	0	8
Média	3,38	4,38	0,88	8,63
Desvio Padrão	0,74	1,92	0,83	2,67

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados obtidos por meio da aplicação do questionário

A tabela 17 demonstra o número de práticas de monitoramento verificadas nas estruturas de governança das cooperativas comuns aos bancos de dados da pesquisa. Em relação ao conselho fiscal, verificou-se que quatro das oito cooperativas adotam 80% das práticas verificadas pelo questionário. Três das oito cooperativas (37,5%) adotam três práticas de monitoramento (60% das práticas), e uma adota duas práticas de monitoramento do conselho fiscal. Destaca-se que a prática de análise dos demonstrativos financeiros foi verificada em todas as cooperativas. Conforme argumentado anteriormente, é possível inferir que tal constatação pode originar-se do fato de esta prática ter, além da indicação dos institutos e organizações de governança, uma fundamentação legal, e por este motivo todas as cooperativas analisadas adotam a prática. O desvio padrão da adoção das práticas relativas ao conselho fiscal é de 0,74. A prática que apresenta menor adoção por parte dessas cooperativas refere-se à atuação do conselho fiscal em opinar antecipadamente na aprovação de estratégias da cooperativa.

Na análise das práticas de monitoramento desenvolvidas pela auditoria externa, verificou-se que duas cooperativas adotam 85,71% de boas práticas de governança em auditoria externa; três apresentam um percentual de 71,43%; duas de 57,14%, e uma cooperativa declarou não ter auditoria externa.

As questões do questionário referentes à auditoria externa que apresentaram maior nível de adoção pelas cooperativas foram aquelas referentes à presença de auditoria externa, e a questão relativa à rotatividade da empresa de auditoria, para a qual todas as cooperativas que têm auditoria externa responderam que fazem o rodízio da empresa em períodos menores que cinco anos. Das sete cooperativas que têm auditoria externa, seis responderam que o conselho fiscal utiliza estas informações para dar seu parecer nos demonstrativos a serem

enviados à assembleia geral em cumprimento da lei das cooperativas. A prática que apresentou o menor nível de adoção por parte das cooperativas refere-se à apresentação do parecer da auditoria primeiramente ao conselho fiscal.

Para a auditoria interna, foram verificadas três práticas. Em nenhuma das cooperativas foram verificadas todas as práticas, e 37,5% ou três das oito cooperativas declararam não ter auditoria interna em sua estrutura de monitoramento. Das três cooperativas que têm auditoria interna, duas declararam que o conselho fiscal se reúne com a auditoria interna, em conformidade com a indicação do IBGC, a qual diz que “o Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização” (IBGC, 2009, p. 64).

Comparando-se a cooperativa que apresenta o menor percentual de adoção de práticas de governança (cooperativa 2) àquela que apresenta o maior percentual (cooperativa 4), verificou-se que a última aparece entre as Melhores e Maiores em apenas um ano, enquanto que a que apresentou o menor nível de adoção das práticas entre as organizações analisadas aparece entre as Melhores e Maiores nos cinco anos analisados.

Assim, para análise das cooperativas que apresentam maior e menor nível de adoção de práticas de monitoramento, considerou-se apenas o ano em que as duas cooperativas constam no banco de dados das Melhores e Maiores, e também a diferença do setor em que atuam.

Verificadas as práticas de monitoramento adotadas pelas cooperativas, procedeu-se a análise do ROA – Retorno dos Ativos. Para Assaf Neto (2005, p. 118), “esta medida revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos”. De acordo com o autor, a medida é calculada dividindo-se o lucro operacional, ou seja, o lucro gerado pelos ativos, pelo total do ativo médio.

Verificou-se que a cooperativa que tem maior nível de adoção de práticas de governança apresenta retorno sobre seus ativos de 5,88 enquanto a que apresenta menor nível de adoção tem retorno de 3,49 para aquele ano. Ressalta-se que, no caso de alteração do índice de retorno dos ativos para sobras produzidas pelas cooperativas como índice de mensuração do resultado, obteve-se a relação inversa: a cooperativa que possui menor adoção

do nível de práticas apresentou sobre líquida maior. Verifica-se assim que para a amostra analisada a mudança do critério de avaliação do resultado da organização, ou seja, para diferentes medidas de resultado, é apresentada uma relação diferente com o nível de práticas verificadas.

A partir de tal verificação, foram desenvolvidos gráficos comparativos a fim de demonstrar o comportamento de índices de resultado relacionados ao número de práticas de monitoramento adotadas pelas cooperativas da amostra (8 cooperativas).

Na presente análise, não se considerou o número de anos que a cooperativa aparece entre as Melhores e Maiores, nem o setor de atuação da mesma. Cabe ressaltar que o número de práticas constatadas refere-se ao ano da aplicação do questionário (2010). Nesse sentido, o foco é a análise da relação entre nível de adoção de práticas de monitoramento de governança e resultado produzido pelas cooperativas que compõem a amostra entre os anos 2005 e 2009.

Gráfico 1. Nível de práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas para os anos 2005 a 2009 constantes no banco de dados das Melhores e Maiores banco de dados obtido pela aplicação do questionário comparado ao retorno produzido pelo ativo ordenado crescentemente

Fonte: Elaborado pela autora com base no banco de dados das Melhores e Maiores em dados obtidos pela aplicação do questionário

Utilizando-se o ROA (retorno dos ativos) como medida de resultado, ordenado crescentemente, não foi possível verificar se as empresas que adotaram maior número de práticas foram necessariamente as mesmas que produziram maiores retornos. Verificou-se

também tal condição quando a análise foi feita apenas para as duas cooperativas que apresentaram maior e menor nível de adoção de práticas de governança.

Tem-se que a cooperativa que apresenta o menor nível de adoção de práticas (6 práticas) apresenta retorno próximo àquela que apresenta maior nível de governança (12 práticas); os retornos apresentados são 5,07 para a primeira, e 5,88 para a segunda. Na cooperativa que apresentou maior retorno (7,67) foram verificadas 8 práticas. Assim, não é possível associar maior adoção das práticas de governança aqui estudadas com obtenção de maiores resultados mensurados pelo retorno dos ativos sem considerar outras variáveis que podem influenciar a medida, como, o segmento agroindustrial de atuação, por exemplo.

A fim de verificar o comportamento do nível de adoção de práticas de monitoramento e o resultado, para a próxima análise mudou-se a medida de resultado utilizando-se agora sobras líquidas (também ordenadas crescentemente) no lugar de retorno de ativos.

Gráfico 2. Nível de práticas de monitoramento verificadas nas cooperativas constantes no banco de dados das Melhores e Maiores banco de dados obtido pela aplicação do questionário comparado à sobra líquida ordenada crescentemente

Fonte: Elaborado pela autora com base no banco de dados das Melhores e Maiores e em dados obtidos pela aplicação do questionário

Verificou-se que a cooperativa que apresentou o maior nível de adoção de práticas tem a nona menor sobra líquida, enquanto que a que apresentou menor nível de adoção de práticas aparece com o nono maior resultado. Assim, considerando sobras líquidas como medida de resultado, também não foi possível verificar uma relação de proporcionalidade

entre o número de práticas adotadas e os resultados produzidos utilizando a classificação das cooperativas por sobras líquidas produzidas.

A partir desta verificação, procedeu-se a separação das cooperativas por período, a fim de testar a mudança ou não desta relação. Para tanto, analisou-se as cooperativas que apresentaram o maior e o menor nível de adoção de práticas, e seus resultados produzidos para o ano de 2006 pelo fato de ter sido o único ano em que a cooperativa (cooperativa 4) que apresenta maior nível de adoção de práticas de governança apareceu entre as Melhores e Maiores no período analisado. Não se considerou nesta análise a diferença do sistema agroindustrial entre as cooperativas.

Utilizando-se o ROA e comparando-se o mesmo ano para as duas cooperativas, verificou-se que a cooperativa que apresenta maior adoção de práticas de monitoramento também apresentou maior retorno. Tal resultado diverge do que foi obtido quando não se considerou o ano-base para comparação, corroborando assim com a hipótese de que o período-base influencia a relação entre nível de práticas de governança e ROA.

Quando a medida de resultado utilizada são sobras líquidas produzidas pela cooperativa, o comportamento é oposto, ou seja, a cooperativa que adota mais práticas apresenta sobras menores do que aquela que possui menos práticas. Nesse sentido, observa-se que fatores como (a) a diferença do setor em que as cooperativas atuam e (b) a diferença entre as medidas utilizadas para verificar resultado devem ser considerados em análises da relação de nível de governança e resultado da organização.

No que diz respeito às características da estrutura de governança verificadas pelo questionário, na cooperativa 1, o conselho fiscal se reúne 12 vezes ao ano, e nestas reuniões são analisados também os demonstrativos financeiros. Com o conselho de administração são feitas reuniões três vezes ao ano, e com a auditoria interna também três vezes ao ano. Em relação à auditoria externa, são contratados os serviços de auditoria financeira e também de processos e controles.

Na cooperativa 2 verificou-se que nas reuniões do conselho fiscal o diretor financeiro também participa. Conforme argumentado por Jensen (1993), sérios problemas de informação

limitam a eficiência dos membros dos conselhos nas corporações. Para Nowak e McCabe (2003), os conselhos diretores possuem muito menos informação que a gestão dada à limitação de tempo. Considera-se então que a participação do diretor financeiro nas reuniões como fonte de informações pode ser um auxílio à função de monitoramento do conselho. Este conselho se reúne uma vez por mês, e nas reuniões são analisados os demonstrativos financeiros, mas não são feitas reuniões com o conselho de administração. A cooperativa em análise também contrata mais de um tipo de auditoria: financeira e de processos e controles.

Conforme as verificações acima, a próxima análise considera a separação por setor de atuação das cooperativas.

Dentre as oito cooperativas, três são do SAG de café. Uma cooperativa apareceu entre as Melhores e Maiores nos anos 2008 e 2009, enquanto que as demais apareceram nos cinco anos analisados. As cooperativas 3, 5 e 6 da tabela 10, que são do SAG de café, apresentam oito, dez e oito práticas verificadas pelo questionário. Verificaram-se os retornos dos ativos destas empresas para os anos 2008 e 2009, já que a cooperativa 3 aparece no banco de dados das Maiores e Melhores nestes anos, e para que assim pudesse ser estabelecida uma base de comparação.

Gráfico 3. Comparação dos retornos sobre o ativo das cooperativas do SAG de café e número de práticas de monitoramento verificadas pelo questionário

Fonte: Elaborado pela autora com base no banco de dados das Melhores e Maiores e em dados obtidos pela aplicação do questionário

Conforme demonstrado no gráfico acima, não se pôde verificar correspondência entre o número de práticas de monitoramento adotadas e o retorno dos ativos destas cooperativas. A cooperativa 3 apresentou retornos negativos em 2008 e um retorno positivo,

mas significativamente menor que o da cooperativa 6, que apresentou o mesmo número de práticas de monitoramento verificadas. Comparativamente, a cooperativa 5, que apresenta o maior número de práticas de monitoramento, apresenta retornos positivos. Os retornos desta cooperativa apresentam o mesmo comportamento de crescimento dos retornos verificados para a cooperativa 6, porém menores.

Em valores absolutos, a cooperativa 3 apresenta retornos de -3,28 para 2008 e 1,05 para 2009. Os retornos da cooperativa 5 são 2,03 e 2,66 para os referidos anos, e para cooperativa 6, os índices são 3,41 e 4,34. No caso das cooperativas do SAG de café, também não foi possível verificar relação entre um maior nível de adoção de práticas de monitoramento e maiores retornos, já que as cooperativas 3 e 6 apresentam o mesmo número de práticas, mas retornos significativamente diferentes.

Outras características da governança das cooperativas verificadas pelo questionário referem-se à frequência de reuniões do conselho fiscal. As três cooperativas apresentam conselhos que se reúnem mensalmente e também analisa os demonstrativos financeiros uma vez por mês. A cooperativa 3 declarou que o conselho fiscal se reúne com o conselho de administração a cada três meses, enquanto que a cooperativa 5 tem como prática a reunião do conselho fiscal com o diretor presidente, o vice-presidente e o diretor administrativo, e na cooperativa 6 os dois conselhos se reúnem mensalmente.

No que se refere à contratação da auditoria independente, a cooperativa 3 tem o serviço contratado pelo conselho de administração, na cooperativa 5 o conselho de administração contrata em conjunto com o superintendente de administração e finanças e o gerente de controladoria, enquanto que na cooperativa 6 o responsável pela função é o gerente geral. Conforme destacado pelo IBGC (2009, p. 59), “o Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho de Administração a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente”. Apesar de o Comitê de Auditoria ser um órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, parte de suas funções podem sobrepor a função do Conselho Fiscal. Considerando a possível sobreposição de funções entre Comitê de auditoria e Conselho Fiscal, e considerando que o último exerce legalmente as funções de fiscalizar demonstrações financeiras e emitir parecer sobre tal demonstração, tem interesse direto nos trabalhos desempenhados pelos auditores externos. Dados estes argumentos,

esperava-se que o conselho fiscal participasse ativamente da contratação dos auditores externos, fato que não foi verificado.

Ainda sobre a auditoria externa, verificou-se que os pareceres destes profissionais são apresentados ao conselho fiscal e ao gerente geral na cooperativa 3, para o gerente geral na cooperativa 5, e para o conselho de administração e gerente geral na cooperativa 6. Considerando que o Conselho Fiscal tem a função determinada por lei de dar seu parecer nas demonstrações financeiras e, conforme destacado pelo Código do IBGC (2009), que os auditores devem participar das reuniões do conselho quando isto for solicitado, além de o último poder ter acesso aos relatórios e recomendações emitidas, esperava-se que o Conselho Fiscal, em seu papel de monitoramento, recebesse primeiramente os relatórios, uma vez que, de posse das informações auditadas, ele pode garantir um parecer consistente com a realidade da organização, evitando, por exemplo, influência de administradores no recebimento das informações auditadas.

As três cooperativas contratam a auditoria financeira enquanto que a cooperativa 3 contrata também auditoria fiscal e tributária, e a cooperativa 5 também contrata a auditoria de processos e controle.

Sobre a auditoria interna, as cooperativas 3 e 5 têm auditoria interna, mas esta não se reúne com o conselho fiscal. De acordo com o código do IBGC (2009, p. 47), “a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão”. Ainda, conforme o mesmo código (2009, p. 64), “o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da Auditoria Interna em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá determinar a existência de canais de comunicação entre a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da organização”, além de destacar que este mecanismo deve recomendar aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos. Assim, no presente trabalho procurou-se verificar a presença desta estrutura de governança e também se existe algum canal de comunicação entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal.

A cooperativa 7, do SAG de leite e derivados, apresenta um índice de adoção de práticas de governança de monitoramento de 66,67%, o que corresponde à adoção de 10 práticas.

O conselho fiscal da referida cooperativa se reúne mensalmente, e a análise dos demonstrativos financeiros também acontece com a mesma frequência.

Sobre a auditoria externa, verificou-se que a contratação dos serviços é feita pelo conselho fiscal conjuntamente com o conselho de administração e gerente geral. Contrata-se, além da auditoria financeira, a auditoria de processos e controles, e o parecer dos auditores é apresentado primeiramente ao conselho fiscal e gerente geral.

Em relação à auditoria interna, a cooperativa declarou não apresentar tal estrutura de monitoramento.

Gráfico 4. Comparação do ROA da cooperativa 7 com o ROA médio do SAG leite

Fonte: Elaborado pela autora com base no banco de dados das Melhores e Maiores e em dados obtidos pela aplicação do questionário

Da análise conjunta do banco de dados, a cooperativa 7 é a única do SAG de leite e derivados. Por este motivo, procedeu-se a análise do ROA desta em comparação ao ROA do setor, mas não foi possível comparar o número de práticas e o retorno de outras cooperativas do mesmo SAG. Foi possível verificar que apesar da cooperativa apresentar um bom índice de adoção de práticas de monitoramento, a mesma não apresentou um retorno que se equiparasse ao retorno do setor em que atua.

A cooperativa 4, por sua vez, atua no setor de nutrição e saúde animal, sendo também a única deste setor na análise conjunta dos bancos de dados. A cooperativa destaca-se por ser aquela que adota um maior número de práticas de monitoramento dentre as sete analisadas nesta seção. São quatro práticas de monitoramento verificadas para o conselho

fiscal, num total de cinco verificadas pelo questionário; há seis práticas de auditoria externa num total de sete, e duas de auditoria interna num total de três.

A cooperativa apareceu entre as Melhores e Maiores em 2006, portanto a análise do retorno dos ativos também é correspondente àquele ano. O índice para o referido ano foi de 6,12, enquanto que a média do setor apresentava o valor de 2,58.

Pela análise do questionário verificou-se que o conselho fiscal se reúne mensalmente para analisar os demonstrativos financeiros e também faz reuniões mensais com o conselho de administração.

Verificou-se também que o conselho fiscal decide sobre a contratação da auditoria externa e que o parecer dos auditores é primeiramente divulgado ao conselho de administração e ao gerente geral, para só depois ser repassado ao conselho fiscal para que este possa dar seu parecer nos demonstrativos financeiros.

A cooperativa apresenta auditoria interna, que se reúne mensalmente com o conselho fiscal com a ressalva de que o conselho pode solicitar que o departamento de auditoria interna deixe-o informado, quando necessário, a respeito das ações que o conselho fiscal deve opinar para decidir.

No que se refere à cooperativa 8, que opera no setor de atacado e comércio exterior, tem-se que a organização apresenta um índice de adoção de práticas de monitoramento verificadas de oito (53,33%).

Seu conselho fiscal se reúne mensalmente em conjunto com o conselho de administração e superintendência. Nas reuniões também são analisados os demonstrativos financeiros.

No que se refere à auditoria externa, a decisão sobre a contratação deste serviço é feita pelo conselho fiscal em conjunto com o conselho de administração. O parecer dos auditores independentes é apresentando aos conselhos de administração e fiscal, e também ao gerente geral e financeiro.

A cooperativa não possui um departamento de auditoria interna, mas sim um departamento de controles internos, que no seu entendimento equipara-se à auditoria interna.

A cooperativa apareceu entre as Melhores e Maiores em quatro anos. Em 2006, a cooperativa apresentou um ROA de 0,24, enquanto que o setor apresentou um ROA de 4,18. Em 2007 o retorno da cooperativa foi de 0,07, enquanto que o médio do setor foi 4,18, como em 2006. Em 2008, a relação é de 2,73 para 6,13, e em 2009 de -0,02 para 4,53.

Conforme argumentado no capítulo 3 (metodologia), o trabalho utiliza métodos complementares, sendo estes o *survey* e o estudo de caso. Neste item foram considerados os resultados obtidos pela aplicação do questionário. Seguem as considerações e resultados acerca do estudo de caso.

6 ESTUDO DE CASO

Para Yin (2010), três condições devem ser consideradas para a escolha do método de pesquisa, sendo estas: o tipo de questão de pesquisa; a extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais reais e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

No tópico de revisão bibliográfica, desenvolveu-se o suporte teórico para a análise das motivações para a existência de monitoramento, bem como a análise de práticas indicadas pelos códigos de governança corporativa como referência para verificação do nível de adoção dessas práticas pelas organizações cooperativas. Nesse sentido, faz-se necessário o entendimento de como os mecanismos de governança atuam, para então proceder à análise sobre o nível de adoção de práticas indicadas de governança.

Questões que envolvem ‘como’ e ‘por que’ são mais explanatórias e provavelmente levam a estudos de caso, principalmente quando se trata de eventos contemporâneos nos quais os comportamentos relevantes não podem ser controlados. Em outras palavras, o método de estudo de caso deve ser utilizado quando informações sobre o contexto no qual o estudo é desenvolvido são importantes para a realização das análises (YIN, 2010).

Nesse sentido, o autor define o estudo de caso como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39).

Assim, para o entendimento do contexto em que estão inseridas as estruturas de monitoramento da governança corporativa nas cooperativas e para complementar a análise do questionário, desenvolve-se o estudo de caso como contributo à pesquisa dos mecanismos de monitoramento.

6.1 Estudo de casos múltiplos

Para Yin (2010), um dos testes de qualidade do estudo de caso refere-se à validade externa, ou seja, trata da questão do poder de generalização do estudo de caso. Segundo o autor, diferentemente de outros métodos de pesquisa, o estudo de caso conta com a

generalização analítica. Para isso, é adequado replicar o estudo em diferentes locais em que se espera que os resultados sejam os mesmos.

A lógica da replicação, usada em experimentos, que visa replicar uma descoberta mais vezes para só assim considerar a descoberta original robusta, é também a lógica subjacente aos estudos de casos múltiplos (YIN, 2010).

O mesmo autor destaca outras razões para a utilização dos estudos de casos múltiplos, como o aumento das chances de se realizar estudos de casos melhores, menos vulneráveis; o autor considera a possibilidade de replicação direta, pois as conclusões analíticas serão mais poderosas que conclusões de um único caso isolado. Tais argumentos reforçam a opção da presente pesquisa por estudos de casos múltiplos, contribuindo, assim, para uma maior qualidade em relação à validade externa do estudo.

Nos próximos tópicos, é descrita a maneira com que os estudos de caso serão desenvolvidos.

6.2 Verificação do nível de adoção de práticas de monitoramento no estudo de caso

O código do IBGC (2009) define para cada mecanismo de governança, ou seja, para cada órgão que compõe a estrutura de governança, quais as práticas indicadas para que a organização apresente um bom nível de governança corporativa. Como a presente pesquisa foca os mecanismos de monitoramento, são analisadas as práticas indicadas ao Conselho Fiscal, Auditoria Externa e Interna.

Para Yin (2010), a utilização de diferentes fontes de evidências é destacada como critério de julgamento da qualidade da pesquisa no que se refere ao aumento da validade dos construtos utilizados. Em conformidade com tal indicação, no desenvolvimento do estudo de caso é analisada a presença ou não das práticas de monitoramento na organização por meio de entrevistas, atas de reuniões e pareceres das auditorias.

De posse dos dados a respeito das práticas de monitoramento das organizações, obtidos de diferentes fontes, os mesmos serão organizados conforme o descrito no próximo item.

6.3 Organização da base de dados para o estudo de caso

Considerando-se a utilização de diferentes fontes de evidência, os dados obtidos são utilizados para a redação dos relatórios analíticos, que têm a finalidade de dispor os dados de forma dissertativa.

Para que as informações possam ser apresentadas de maneira coerente, desenvolveu-se uma tabela para verificação e contagem das práticas indicadas pelos códigos nas fontes de evidências, que apresenta a seguinte organização:

1. o cabeçalho da tabela é formado por sentenças ou termos constantes no código do IBGC;
2. a primeira coluna descreve a fonte de evidência que está sendo analisada;
3. nos casos em que o termo for verificado na fonte de evidência (por exemplo, em uma entrevista tem-se o termo ‘opinar sobre estratégias’), a célula correspondente é assinalada. Assim, é possível verificar se a atividade de analisar demonstrativos financeiros consta em entrevistas com conselheiros fiscais ou nas atas de reuniões.

Se os termos/sentenças constam nas fontes de evidências analisadas, marca-se 1 na célula correspondente, se não, marca-se 0. O modelo da tabela utilizada encontra-se no apêndice D deste trabalho.

O próximo item contempla o protocolo utilizado na orientação e condução do estudo de caso.

6.4 Protocolo do estudo de caso

Yin (2010) destaca que a condição de confiabilidade envolve a evidenciação das etapas e a operacionalização no desenvolvimento do estudo de caso. O autor destaca que duas táticas contribuem para superar essas imperfeições sendo (a) o uso do protocolo de estudo de caso e (b) o desenvolvimento de uma base de dados de estudo de caso (considerado no item ‘organização da base de dados’).

“O protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e se destina a orientar o investigador na realização da coleta de dados” (Yin, 2010, p.106). Nesse sentido, é apresentado no presente trabalho o protocolo utilizado nos estudos de casos.

O protocolo da presente pesquisa foi desenvolvido observando primeiramente os objetivos específicos estabelecidos de (a) verificar as funções desempenhadas pelos conselhos

fiscais e auditoria nas cooperativas; (b) comparar as práticas de monitoramento desenvolvidas pelos conselhos fiscais e auditoria nas cooperativas com as indicadas pelos códigos de melhores práticas; e (c) analisar o nível de adoção de boas práticas de governança.

Conforme descrito, as funções das estruturas de governança foram delimitadas utilizando os códigos de melhores práticas de governança. As funções elencadas a partir dos códigos são base para verificação da presença da prática nas cooperativas utilizando diferentes fontes de evidências para verificação, como entrevistas, atas de reuniões e observação. Por meio da tabela de verificação descrita no item anterior (6.3), composta pelas funções de cada um dos mecanismos de governança, é possível analisar quão próximas as cooperativas estão do que é indicado, sendo assim possível analisar o nível de adoção das práticas estudadas.

A fim de atender aos objetivos específicos supracitados, foram contempladas no protocolo de estudo de caso questões que abordam as funções desempenhadas pelo conselho, os objetivos e modo de operação do mesmo. Ainda, procurou-se questionar a relação entre os mecanismos estudados (conselho fiscal, auditoria externa e interna).

As perguntas do protocolo do estudo de caso são as mesmas utilizadas no roteiro de entrevista, a fim de possibilitar a convergência dos dados. O protocolo encontra-se no apêndice C da pesquisa.

6.5 Seleção dos estudos de caso

Os estudos de caso foram realizados em duas cooperativas agropecuárias selecionadas dentre aquelas comuns ao banco de dados das Melhores e Maiores e o banco de dados originado pela aplicação do questionário. Para a seleção, observou-se a diversificação de sistemas agroindustriais de atuação das mesmas, sendo uma de cana e grãos (milho, soja e amendoim), e outra de café. Considerou-se também o fato de as duas cooperativas trabalharem com exportação. Tal fator pode influenciar a adoção de práticas de governança como, por exemplo, a escolha da empresa de auditoria, considerando no momento da contratação se a mesma pertence ao grupo das maiores auditorias, dada a necessidade de sinalizar confiabilidade ao mercado externo.

6.6 Análise dos estudos de caso nas cooperativas

Coplana

A cooperativa iniciou suas atividades em 1963. Atualmente, apresenta três divisões: a divisão comercial, responsável por promover o planejamento e comercialização da produção da cana-de-açúcar; a divisão de grãos, responsável pelo armazenamento e comercialização de grãos, como soja, milho e amendoim; e a divisão administrativo-financeira, responsável pela implementação de sistemas de financiamento rural e ações que gerem maior produtividade e rentabilidade.

A matriz da cooperativa é sediada em Guariba; as filiais estão localizadas nas cidades de Jaboticabal, Taquaritinga, Pradópolis, Dumont, Catanduva e Colina. Até 2010, a cooperativa apresentava 1.130 cooperados, sendo que suas principais atividades são (a) o recebimento, beneficiamento, armazenagem e comercialização de produtos agro-pecuários (soja, milho, amendoim e sorgo); (b) aquisição de insumos de produção e outros bens de revenda para fornecimento aos cooperados através das diversas lojas; e, (c) pesquisa e cooperação técnica nas áreas agrícolas e veterinárias.

Para o desenvolvimento do estudo de caso na Coplana, observou-se o protocolo de estudo de caso presente no apêndice C. Foram realizadas entrevistas e análise das atas de reuniões como fontes de evidência.

A partir das fontes de evidências citadas, analisou-se o nível de adoção de práticas de governança indicadas pelos códigos. Com o auxílio da tabela na qual constam as práticas indicadas, e comparando-se com o descrito nas atas de reunião e entrevista, foi possível verificar os seguintes resultados para a Coplana em relação ao conselho fiscal:

Tabela 18. Nível de práticas de monitoramento verificadas na Coplana para o conselho fiscal

Práticas verificadas para o conselho fiscal			
Fonte de Evidências	Número de práticas adotadas pela Cooperativa	Número de práticas verificadas na tabela	% correspondente
Entrevista 1: Cargo: Gerente financeiro	4	11	36,36%
Ata de reunião Data: 18 de ago de 2009	6	11	54,55%
Ata de reunião Data: 23 de jun de 2009	6	11	54,55%
Ata de reunião Data: 26 de mai de 2009	1	11	9,09%

Fonte: Elaborada pela autora com base no banco de dados obtido pela aplicação do estudo de caso

São onze as práticas de governança verificadas para o conselho fiscal, sendo: (a) fiscalizar a administração; (b) verificar o cumprimento de deveres legais e estatutários; (c) opinar em estratégias da organização; (d) opinar em propostas de investimento; (e) dar parecer em relatórios financeiros; (f) denunciar possíveis erros e fraudes; (g) realizar ações para proteção dos interesses da organização; (h) analisar demonstrações financeiras; (i) opinar sobre as demonstrações financeiras; (j) representar os proprietários; e, (k) acompanhar o trabalho dos auditores. Utilizaram-se quatro fontes de evidências, sendo entrevista e três atas de reuniões. Na entrevista, pôde-se verificar 36,36% das práticas estudadas, enquanto que em duas atas de reunião verificou-se 54,55% das práticas, e em outra ata de reunião verificou-se 9,09%.

Destaca-se que as reuniões do conselho fiscal acontecem em conjunto com o conselho de administração. Assim, práticas como opinar na aprovação de investimentos e estratégias da cooperativa contam com a aprovação formal do conselho fiscal pela deliberação da ata de reunião. Destaca-se também que nas atas a palavra ‘deliberar’ é sempre utilizada quando se refere ao conselho de administração.

Os demonstrativos financeiros que legalmente devem ter o parecer são apresentados em reunião pelo superintendente, enquanto que a gerência financeira procede a explicações ou

complementações necessárias. A deliberação é feita pelos conselhos de administração em conjunto com o conselho fiscal por meio da assinatura e aprovação da ata.

Foi possível verificar na entrevista que, apesar de os dois conselhos participarem da reunião, tem-se a ideia de que uma das principais funções do conselho fiscal é acompanhar os números da cooperativa¹.

No que se refere à contratação da auditoria, a cotação de preços é feita primeiramente pelo superintendente e diretor financeiro, e a decisão sobre qual empresa contratar acontece pela aprovação dos dois conselhos. Nas reuniões em que participam conselhos e auditores são apresentados resultados parciais dos trabalhos de auditoria, bem como são tomadas decisões estratégicas sobre o desenvolvimento do trabalho. O parecer final também é apresentado conjuntamente aos conselhos. Não foi possível verificar em nenhuma das fontes de evidências que o fator ‘credenciamento das empresas de auditoria junto à OCB’ pesa na decisão da contratação.

Destaca-se que a cooperativa adota o rodízio de auditoria com prazo máximo de cinco anos em conformidade com a indicação. No passado, a cooperativa manteve a mesma empresa de auditoria por 10 anos, o que, nos dias atuais, é percebido como fator que minimiza a independência dos auditores. Atualmente, a cooperativa contrata empresas de auditoria que compõe o grupo das maiores por acreditar que os trabalhos prestados por essas empresas são desenvolvidos com maior independência e com maior detalhamento, já que percebe maior nível de exigências e profundidade nas análises dessas empresas. Quando é verificada a necessidade de trabalhos de consultoria, contrata-se uma empresa diferente daquela que presta auditoria no período. Depois de analisada a forma de contratação da auditoria, procedeu-se a verificação das práticas de auditoria externa verificadas na Coplana.

¹ Entrevista realizada com gerência da divisão administrativo financeira

Tabela 19. Nível de práticas de monitoramento verificadas na Coplana para a auditoria externa

Práticas verificadas para a auditoria externa			
Fonte de Evidências	Número de práticas adotadas pela Cooperativa	Número de práticas verificadas na tabela	% correspondente
Parecer da auditoria: Ano: 2010 Tipo de auditoria: financeira	6	11	54,55%
Entrevista 1: Cargo: Gerente financeiro	6	11	54,55%
Ata de reunião Data: 26 de mai de 2009	7	11	63,64%

Fonte: Elaborada pela autora com base no banco de dados obtido por meio da aplicação do estudo de caso

Utilizaram-se três diferentes fontes de evidência, sendo: (a) o parecer da auditoria externa para o ano de 2010; (b) entrevista com a gerência financeira; e, (c) ata de reunião em que participaram, além dos conselhos fiscal e de administração, o superintendente, o gerente financeiro e auditores externos. São 11 as práticas para auditoria externa elencadas a partir dos códigos de governança e analisadas, sendo: (a) verificação das demonstrações financeiras; (b) adequação dos relatórios à realidade da organização; (c) revisão dos controles internos; (d) avaliação dos controles internos; (e) entrega do parecer com escopo, trabalhos efetuados, opinião e responsabilidade assumidos; (f) verificação das políticas contábeis; (g) verificação de deficiências relevantes; (h) verificação de falhas em controles; (i) verificação de casos de discordância com a diretoria; (j) avaliação de riscos; e (k) análise de possibilidade de fraudes.

Verificaram-se os percentuais de 54,55% no parecer de auditoria e entrevista, e 63,64% na ata de reunião. Destacam-se três práticas que constam em todas as fontes de evidências: (a) verificação das demonstrações financeiras pelos auditores externos; (b) verificação da adequação dos demonstrativos à realidade; e (c) verificação das políticas contábeis. Cabe ressaltar que as três práticas têm relação com o cumprimento da obrigação legal de que os demonstrativos financeiros das cooperativas devem ser auditados.

A cooperativa não apresenta a estrutura de governança denominada ‘auditoria interna’, mas sim, um departamento de controles internos. A fim de comparar as práticas indicadas à auditoria interna às do departamento de controles internos, observou-se que, das práticas

indicadas e verificadas, o departamento de controles internos desempenha 86%, ou seis das sete práticas de auditoria interna.

No próximo item é analisado o estudo de caso aplicado à Cooxupé, que teve como base para desenvolvimento o mesmo protocolo e roteiro de análise aplicados à Coplana.

Cooxupé

A Cooxupé atua no segmento agroindustrial do café. Fundada em 1932, primeiramente teve foco no suprimento de crédito aos cooperados e mais tarde, em 1957, iniciou suas atividades na produção e negociação de café. Atualmente, está presente em 23 localidades, contando unidades avançadas de atendimento ao produtor, filiais e negociação de contratos de exportação.

Em 2010, a organização contava com 2.055 funcionários e 11.912 cooperados, foi a maior exportadora de café verde do país e teve uma representatividade de 14% na produção de café do tipo arábica, percentual este que evoluiu desde 2001, apresentando a maior participação em 2010. Em relação à exportação, a cooperativa apresentou em 2010 o maior volume exportado, resultado este que também foi consolidado de forma evolutiva. Seus quatro principais países clientes são Estados Unidos, Alemanha, Bélgica e Inglaterra.

Para o desenvolvimento do estudo de caso na Cooxupé, utilizou-se o mesmo protocolo descrito no item 6.4 e também aplicado no estudo de caso exposto anteriormente, com a finalidade de perceber e verificar semelhanças e diferenças na adoção de práticas de monitoramento da gestão.

O conselho fiscal da cooperativa é composto por seis membros, sendo três efetivos e três suplentes. As reuniões são realizadas uma vez por mês com a presença dos seis conselheiros com foco na verificação dos demonstrativos financeiros da cooperativa. O superintendente de controladoria participa das reuniões apresentando os relatórios, indicadores e resultado da organização como um todo, bem como de cada uma das áreas. Aos conselheiros fiscais cabe proceder ao parecer formal constante em suas atas de reunião.

Utilizando como fontes de evidências as entrevistas feitas junto a um dos conselheiros fiscais com o superintendente de controladoria, e por meio de observação no local, verificou-se que dentre as práticas analisadas no presente estudo o conselho fiscal tem como principal

foco (a) analisar demonstrações financeiras; (b) dar parecer em relatórios financeiros; (c) opinar sobre as demonstrações; (d) denunciar erros e/ou fraudes; (e) verificar o cumprimento de deveres legais e estatutários.

No que se refere a opinar sobre investimentos e estratégias da organização, tem-se que este conselho procede tal prática informalmente, ou seja, é possível que os conselhos de administração e fiscal compartilhem informações sobre determinada decisão, mas apenas o conselho de administração aprova tais assuntos formalmente em atas de reunião, já que as reuniões são feitas separadamente. No presente estudo são 11 práticas de governança verificadas para o conselho fiscal; verificou-se adoção de 45,45% destas formalmente, e 63,64% entre funções desempenhadas formalmente e informalmente.

Os serviços de auditoria independente na cooperativa são contratados pelo conselho de administração depois da apresentação das propostas feitas pela superintendência de controladoria. Dentre as práticas analisadas para o mecanismo de governança de auditoria externa, verificou-se nas entrevistas e no parecer dos auditores principalmente a adoção das práticas de (a) verificação dos demonstrativos financeiros; (b) verificação da adequação dos demonstrativos à realidade; (c) avaliação dos controles internos; (d) verificação das políticas contábeis; (e) verificação de deficiências relevantes; e (f) análise de possibilidade de fraudes. Abaixo, segue tabela comparativa do número de práticas adotadas em relação à auditoria externa e práticas verificadas no estudo.

Tabela 20. Nível de práticas de monitoramento verificadas na Cooxupé para a auditoria externa

Práticas verificadas para a auditoria externa			
Fonte de Evidências	Número de práticas adotadas pela Cooperativa	Número de práticas verificadas na tabela	% correspondente
Parecer da auditoria: Ano: 2010 Tipo de auditoria: financeira	7	11	63,64%
Entrevista 1: Cargo: Superintendente de controladoria	8	11	72,73%
Entrevista 2: Cargo: Chefe de auditoria interna	8	11	72,73%

Fonte: Elaborada pela autora com base no banco de dados obtido por meio da aplicação do estudo de caso

Para a auditoria externa, a avaliação de controles internos é feita com a finalidade de conduzir os trabalhos da auditoria, mas não para expressar opinião sobre a eficácia destes controles. Como a cooperativa mantém a área de auditoria interna, verificou-se nas entrevistas que, em relação às políticas contábeis, os auditores independentes utilizam também os relatórios gerados pela auditoria interna como auxílio para verificação das políticas contábeis.

A auditoria interna da cooperativa é ligada aos diretores presidente, vice-presidente e administrativo, sendo um departamento interno e permanente na cooperativa. Conforme verificado em entrevista, a área tem a principal missão de auditar os controles internos e os processos, com o objetivo de reduzir o custo interno.

A adoção de sete práticas de auditoria interna destacadas pelos códigos, sendo estas (a) monitorar e avaliar o ambiente de controles internos; (b) monitorar e avaliar normas; (c) monitorar e avaliar procedimentos estabelecidos pela gestão; (d) atuar proativamente; (e) recomendar o aperfeiçoamento de controles; (f) ter auditoria interna como um departamento da organização, ou terceirizada para empresa de auditoria diferente daquela que presta auditoria externa; e (g) apontar melhoria de processos e práticas. Na cooperativa em questão, foram verificadas todas as práticas referentes à auditoria interna.

No próximo tópico é feita uma análise comparativa da forma que os mecanismos de monitoramento desempenham suas funções nas cooperativas estudadas.

6.7 Análise comparativa dos estudos de caso

Utilizando-se o mesmo protocolo de estudo de caso, foi possível verificar que as funções desempenhadas pelas estruturas de governança de monitoramento nas duas cooperativas têm perfis semelhantes quando a análise é feita sob a perspectiva de adoção ou não de práticas designadas a cada uma delas nos códigos de governança.

Dentre as principais práticas verificadas para o conselho fiscal, destacam-se as funções de (a) analisar demonstrações financeiras; (b) opinar sobre demonstrações financeiras; e, (c) dar parecer em relatórios financeiros. Tais práticas podem ser encontradas em diferentes fontes de evidências o que contribui para a verificação de maior nível de adoção de práticas de governança que possuem fundamentação legal, como é o caso das práticas citadas acima.

Percebeu-se que a maneira como as funções são desempenhadas podem diferir. Observou-se que os conselhos de administração e fiscal apresentam diferentes dinâmicas de trabalho, como por exemplo a maneira com que as decisões são tomadas. Enquanto em uma cooperativa a reunião dos dois conselhos é feita em conjunto e os dois aprovam formalmente decisões sobre estratégias e investimentos, na outra os conselhos se reúnem no mesmo dia, mas separadamente, sendo que o conselho fiscal pode opinar sobre estratégias e investimentos informalmente.

No que se refere à relação do conselho fiscal com a auditoria externa, observou-se que na Coplana a contratação dos serviços de auditoria independente é feita pelos dois conselhos, depois da apreciação de propostas sugeridas pela gerência. Na Cooxupé, a decisão sobre a contratação é do conselho de administração, após análise de propostas sugeridas pela superintendência de controladoria, não havendo a apreciação do conselho fiscal.

Dentre as funções da auditoria externa verificadas na pesquisa, destacam-se aquelas que foram verificadas em diversas fontes de evidências para as duas cooperativas: (a) verificar as demonstrações financeiras; (b) verificar a adequação dos demonstrativos financeiros à realidade; (c) verificar as políticas contábeis; e (d) avaliar os controles internos. Tem-se que as práticas citadas funcionam de maneira a apoiar obrigações legais, como é o caso da utilização do parecer dos auditores para que o conselho dê seu parecer nos demonstrativos contábeis. Verificou-se pela aplicação do questionário que aproximadamente dois terços das cooperativas declararam que seus conselhos fiscais utilizam o parecer dos auditores para proceder ao parecer nos demonstrativos contábeis.

Para as demais práticas de auditoria externa, não foi possível verificar constância no nível de adoção, ou seja, as práticas não aparecem na maioria das fontes de evidências analisadas. Pode-se citar dentre essas práticas (a) verificação de falhas em controles e (b) avaliação de riscos. A prática de avaliação de controles internos pôde ser verificada com maior frequência, mas com a ressalva de que tal avaliação é feita para a condução dos trabalhos de auditoria externa, mas não é emitido um parecer a respeito da eficácia desses controles.

Nas duas cooperativas a auditoria externa desenvolve seus trabalhos durante todo o ano. Quando solicitado por um dos conselhos ou quando se verifica a necessidade de

participação, o conselho dos trabalhos da auditoria, tem-se a participação dos auditores nas reuniões. Ao final dos trabalhos, são apresentadas para os dois conselhos as análises e o parecer final, no qual o conselho fiscal procede ao parecer.

Em relação à auditoria interna, não se verificou a presença deste mecanismo de governança em uma das cooperativas. A mesma apresenta um departamento de controles internos com estrutura e funções próximas à auditoria interna, como por exemplo (a) monitorar e avaliar o ambiente de controles internos; (b) monitorar e avaliar normas; (c) recomendar aperfeiçoamento de controles; e (d) apontar melhoria de processos e práticas. Destaca-se novamente que apesar das cooperativas apresentarem níveis significativos de adoção de práticas indicadas pelo código - entre 86% e 100% -, existem diferenças na forma em que a prática é implementada.

7 CONCLUSÕES

Em decorrência das análises das práticas de monitoramento das cooperativas agropecuárias pesquisadas, pôde-se avaliar o nível de adoção dessas.

Manteve-se o foco em três estruturas de governança voltadas ao monitoramento da gestão: (a) o conselho fiscal, (b) a auditoria externa, e (c) a auditoria interna. Chegou-se às seguintes conclusões para cada uma dessas.

Verifica-se que pouco mais de um terço dos conselhos fiscais opinam anteriormente sobre os investimentos ou estratégias da cooperativa. Tal verificação indica que a maioria dos conselhos fiscais monitora e fiscaliza as decisões sobre investimento e estratégias em um momento posterior à tomada de decisão pelo conselho de administração, ao contrário do que é indicado pelos códigos de governança corporativa.

Em 59% das cooperativas, o conselho fiscal se reúne para analisar as ações do conselho de administração, atuando assim conforme o indicado como melhores práticas de governança, já que deve fazer parte da agenda de trabalho do conselho fiscal o monitoramento da gestão bem como de possíveis conflitos entre gestores e conselho de administração.

Todas as cooperativas declararam que seus conselhos fiscais se reúnem para analisar os demonstrativos financeiros. Assim, comparando-se as práticas que têm obrigatoriedade legal, como é o caso do parecer nos relatórios financeiros, às não obrigatórias por lei, como é o caso da análise prévia de decisões de investimento ou estratégicas, tem-se que é significativa a adoção de práticas de governança obrigatórias por lei comparadas àquelas que não são obrigatórias.

Em relação à dinâmica das reuniões, verificam-se contextos em que os conselhos de administração e fiscal se reúnem apenas em conjunto. Esse fato dificulta a atuação do conselho fiscal como órgão fiscalizador, já que parte dos agentes econômicos que devem ser fiscalizados pode estar presente na mesma reunião, fato que pode inibir a atuação do conselho fiscal.

A auditoria externa é parte essencial no sistema de monitoramento, uma vez que atesta se as informações constantes nos relatórios desenvolvidos pela gestão condizem com a realidade da organização. Verifica-se que um terço das cooperativas ainda não adota auditoria externa, apesar de ser indicado pelos códigos de governança. A auditoria externa, não sendo obrigatória por lei apesar de indicada, pode justificar o nível de não adoção deste mecanismo citado.

Verifica-se que em mais de 80% das cooperativas o conselho fiscal não participa da contratação da auditoria externa, mesmo tendo a responsabilidade de dar parecer nos demonstrativos financeiros. Ainda, em 93 % das cooperativas os resultados não são apresentados primeiramente para o conselho fiscal. Tal constatação implica a possibilidade de o conselho de administração ter conhecimento prévio do parecer dos auditores. Desta forma, o conselho fiscal utiliza os relatórios possivelmente apenas como garantia para seu parecer, podendo não atuar de maneira preventiva.

Dada tal relação, verificou-se que o percentual de cooperativas que adotam auditoria externa, dois terços, é o mesmo das cooperativas que declararam que os conselhos utilizam o parecer da auditoria externa para dar seu parecer, ou seja, existe uma indicação de possível contratação da auditoria externa com a finalidade principal de prover garantia para o parecer dos conselheiros perante à assembleia geral. Destaca-se ainda que aproximadamente 40 % das cooperativas declararam contratar apenas a auditoria financeira.

A partir dos pressupostos teóricos sobre a qualidade dos serviços de auditoria e tamanho da empresa, analisa-se a representatividade do grupo das menores e maiores. Observa-se que as menores empresas de auditoria têm grande representatividade no mercado de auditoria para cooperativas, apresentando percentuais que variam entre 83,64 e 87,04% das cooperativas pesquisadas. Conforme argumentado na fundamentação teórica, o tamanho da empresa de auditoria pode comprometer sua independência, uma vez que para uma empresa de auditoria menor, um cliente representa grande proporção de sua carteira de clientes e, assim, há o risco de comprometimento da qualidade dos serviços de auditoria com a finalidade de manter a receita advinda da prestação de serviços para o cliente.

Destaca-se que o percentual total de representatividade do grupo das menores empresas de auditoria é disperso entre um grande número de empresas de auditoria, podendo

estas auditar individualmente até menos de dois por cento das cooperativas estudadas para cada ano.

Do grupo das menores empresas de auditoria, as empresas Dickel & Maffi e Nardon, Nasi & Cia apresentam um percentual significativo tanto quando a análise é feita para toda amostra quanto para a amostra estratificada das maiores cooperativas.

A fim de complementar a análise da representatividade das maiores e menores empresas de auditoria, analisou-se a relação entre o porte da cooperativa e o tamanho da empresa de auditoria. Constatou-se que a representatividade do grupo das grandes empresas de auditoria é maior para a amostra das maiores cooperativas. Este grupo apresentou percentuais que variam entre 38,46 e 46,15% entre os anos de 2005 e 2009.

Da análise do grupo das grandes empresas, destaca-se que não foi possível verificar evolução no percentual de cooperativas auditadas por estas empresas entre 2005 e 2009.

No que se refere ao credenciamento das empresas de auditoria junto à OCB, as menores empresas de auditoria que cumprem tal condição exigida em lei auditam o percentual, que varia entre 50 e 62,96% das cooperativas estudadas. O grupo das maiores empresas de auditoria credenciadas audita entre 2,08 e 5,77%. Verifica-se maior representatividade das menores empresas para o mercado de auditoria em cooperativas agropecuárias, mesmo considerando o fator de credenciamento na análise.

Os códigos de governança indicam a rotatividade das empresas de auditoria externa pelo menos a cada cinco anos. Verifica-se que apenas metade das cooperativas realiza tal prática, sendo esse fator importante, pois pode influenciar o nível de independência dos auditores.

A auditoria interna como mecanismo de monitoramento possibilita o acesso a informações importantes para condução dos contratos, além de ter a responsabilidade de avaliar a adequação dos controles internos. Verifica-se que aproximadamente 75% das cooperativas não apresentam tal mecanismo. Verifica-se também que apenas 14,81% das cooperativas mantêm o canal de informações entre essas duas estruturas de monitoramento. A complementaridade das funções do conselho fiscal e auditoria interna contribui para

minimizar a assimetria de informação entre conselho fiscal e gestão, produzindo assim melhores resultados de monitoramento. A existência de um canal de comunicação entre auditoria interna e conselho fiscal é indicada pelos códigos de governança, sendo também adequado pelo fato de possibilitar que os participantes das duas estruturas de governança discutam conjuntamente os controles e processo internos da organização a fim de verificar a necessidade de mudanças no sistema de monitoramento.

Analisando-se as cooperativas que constam tanto no banco de dados das Melhores e Maiores como no banco de dados do questionário, observou-se que do total de práticas de governança corporativa verificadas existe grande variação entre os níveis de adoção - de 20% a 80%, sendo que em média essas cooperativas adotam 60% das práticas recomendadas.

Comparando-se a aderência de práticas de governança entre os mecanismos estudados, verificou-se que para o conselho fiscal tem-se que aproximadamente 90% das cooperativas adotam entre 60% e 80% das práticas verificadas. Em relação à auditoria externa, tem-se que em torno de 60 % das cooperativas adotam entre 70% e 80% das práticas. Já para auditoria interna, 62,5% das cooperativas adotam tal mecanismo e observou-se maior variação entre os percentuais de adoção – entre 33% e 67%.

Considerando que o conselho fiscal é obrigatório por lei, constata-se que as cooperativas adotam grande parte das práticas verificadas para o conselho. Para a auditoria externa, que é um mecanismo indicado apesar de não ser obrigatório por lei, verifica-se que um percentual menor das cooperativas adota a maior parte das práticas verificadas. Considerando que a auditoria interna não é um mecanismo indicado pela lei, verifica-se maior variação entre o número de práticas adotadas pelas cooperativas.

Assim, pôde-se verificar que para a realidade das cooperativas a obrigatoriedade legal influencia o nível de adoção de práticas de governança. Nesse sentido, não é possível concluir que haja uma maior tendência para adoção de boas práticas de governança indicadas pelos códigos, mas sim a manutenção da estrutura em função de uma obrigatoriedade legal para o conjunto das cooperativas estudadas. Para generalização de tal relação, são necessárias novas pesquisas.

Apesar da constatação acima, os estudos de caso apontam que em cooperativas maiores existe a tendência de implementar práticas de governança diferentes, que vão além da

obrigatoriedade legal, como por exemplo, a mudança no tempo de rotatividade da empresa de auditoria externa, que antes era mantida por mais de cinco anos, e também a participação do conselho fiscal em parte das tomadas de decisão, mesmo tal prática não sendo formalizada. Contudo, essas expectativas são pontuais e não podem ser generalizadas.

REFERÊNCIAS

AL-AJMI, Jasim. Audit firm, corporate governance, and audit quality: Evidence from Bahrain. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**, Cincinnati, Vol. 25, pp. 64-74, 2009.

ADAMS, Michael B. Agency theory and the internal audit. **Managerial Auditing Journal**, Edinburgh, Vol. 9, Nº 8, pp. 8-12, 1994.

AKERLOF, George A. The market for “lemons”: quality uncertainty and the market mechanism. **Quartely Journal of Economics**, Oxford, pp. 488-500, 1970.

AKKERMANS, Dirk; van EES, Hans; HERMES, Niels; HOOGHIEMSTRA, Reggy; van der LAAN, Gerwin; POSTMA, Theo; van WITTELOOSTUIJN, Arjen. Corporate governance in the Netherlands: an overview of application of the Tabaksblat Code in 2004. **Corporate Governance**, Oxford, Vol. 15, Nº. 6, pp. 1106-1118, 2007.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, Nashville, Vol.62, No.5, pp. 777-795, 1972.

ALUCHNA, M. Does corporate governance matter? Best practice in Poland. **Management Research News**, Bingley, Vol. 32, N. 2, pp.185-198, 2009.

ANDERSON, Don; FRANCIS, Jere R.; STOKES, Donald J. Auditing, directorships and the demand for monitoring. **Journal of Accounting and Public Policy**, London, Vol. 12, pp. 353-375, 1993.

ANDRÉS-ALONSO, Pablo de; AZOFRA-PALENZUELA, Valentín; ROMERO-MERINO, M.Elena. Beyond the disciplinary role of governance: how boards add value to spanish foundations. **British Journal of Management**. London, Vol. 21, pp. 100-114, 2010.

ANUCHITWORAWONG, C. The Value of Principles-Based Governance Practices and the Attenuation of Information Asymmetry. **Asia-Pacific Finance Markets**, Hong Kong , 2010, doi:10.1007/s10690-010-9114-4.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005, 656 p.

AZIZKHANI, Masoud; MONROE, Gary S.; SHAILER, Greg. The value of Big 4 audits in Australia. **Accounting and Finance**, Carlton, 50, pp. 743-766, 2010.

BAKAR, Nur B.A.; RAHMAN, Abdul R.A.; RASHID, Hafiz M.A. Factors influencing auditor independence: Malaysian loan officers' perceptions. **Managerial Auditing Journal**. Edinburgh, Vol.20, Nº 8, pp. 804-822, 2005.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrik; ROELL, Ailsa. Corporate Governance and Control. **ECGI Working Paper Series**. Cambridge, Working Paper N°. 02/2002. Updated August 2005.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Governança e Perspectivas do Cooperativismo**. Anais Comemorativos dos 10 anos do Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto, 2008.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 1994. 135 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo.

BØHREN, Øyvind; ØDEGAARD, Bernt A. Governance and Performance Revisited. **ECGI – European Corporate Governance Institute**. Finance Working Paper No. 28/2003; EFA 2003 Annual Conference Paper No. 252. 2004. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=423461>> Acesso em: 20 jan. 2010.

BRASIL. Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília (DF), 16 dez. 1971.

BROWN, Lawrence D. e CAYLOR, Marcus L. **Corporate governance and firm performance**. 2004. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=586423>> Acesso em: 17 nov. 2010.

BROWN, Philip; BEEKES, Wendy; VERHOEVEN, Peter. Corporate governance, accounting and finance. **Accounting and Finance**, Carlton, Vol. 51, pp. 96-172, 2011.

CHAN, K. Hung; WU, Donghui. Aggregate quasi rents and auditor independence: evidence from audit firm mergers in China. **Contemporary Accounting Research**, Toronto, Vol. 28, N° 1, pp.175-213, 2011.

COHEN, Jeffrey; KRISHNAMOORTHY, Ganesh; WRIGHT, Arnold M. Corporate Governance and the audit Process. **Contemporary Accounting Research**, Toronto, Vol.19, N.14, pp. 573-594, 2002.

COLIN, Sven-Olof.. Governance Strategy: a property right approach turning governance into action. **J Manage Governance**, Bologna, 11: 215:237, 2007.

CORNFORTH, Chris. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Liège Vol. 75, N° 1, pp.11-32, 2004.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. Instrução CVM 308, de 14 de Maio de 1999. Disponível em: <
<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/atos/exiatio.asp?File=%5Cinst%5Cinst308.htm>>.
 Acesso em: 21 jul. 2011.

COOPERATIVE DEVELOPMENT INSTITUTE - CDI. Disponível em: <
<http://www.cdi.coop/whatsacoop.html>>. Acesso em: 08 jul. 2011.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS – CPC. Pronunciamento técnico CPC 30 – Receitas. Disponível em: < <http://www.cpc.org.br/pdf/CPC30.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. Resolução CFC Nº1.229/09. Aprova a NBC TA 610 – Utilização do trabalho de auditoria interna. Disponível em: <
http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001229>. Acesso em: 21 jul. 2011.

CORRAR, Luiz J. *et al* (Org.). **Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.** 1.ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Davi. (2010) **Separação entre propriedade e gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras.** Tese de Doutorado. Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EESP).

DANIELS, Bobbie W.; BOOKER, Quinton. The effects of audit firm rotation on perceived auditor independence and audit quality. **Research in Accounting Regulation**, Oxford, Vol. 23, pp.78-82, 2011.

DAVIDSON, Ronald A; NEU, Dean. A note of the association between audit firm size and audit. **Contemporary Accounting Research**, Toronto, Vol. 9, Nº 2, pp. 479-488, 1993.

DeANGELO, Linda E. Auditor size and audit quality. **Journal of Accounting and Economics**, North-Holland, Vol. 3, pp. 183-199, 1981.

DeFOND, Mark L.;RAGHUNANDAN,K.; SUBRAMANYAM, K.R. Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions. **Journal of Accounting Research**. Chicago, Vol. 40, Nº 4, pp. 1247-1274, 2002.

DEMSETZ, Harold. The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. **Journal of Law and Economics**. Chicago, Vol. 26, No. 2, pp. 375-390, 1983.

DYE, Ronald A. Auditing standards, legal liability, and auditor wealth. **Journal of Political Economy**, Chicago, Vol. 101, Nº 5, pp. 887-914, 1993.

EMANUEL, David; WONG, Jilnaught; WONG, Norman. Efficient contracting and accounting. **Accounting and Finance**, Carlton, Vol. 43, pp. 149-166, 2003.

ENKE, Stephen. Consumer Cooperatives and Economic Efficiency. **The American Economic Review**. Nashville, Vol.35, No.1, pp. 148-155, 1945.

FAMA, Eugene F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **The Journal of Political Economy**, Chicago, V. 88, n. 2, pp. 288-307, April, 1980.

FAMA, Eugene F. & Jensen, Michael C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**. Chicago, Vol. 26, N°. 2, pp. 301-325, 1983.

FURUTA, Fernanda. (2010) A relação das características das empresas com a adoção do comitê de auditoria x conselho fiscal adaptado. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GUNTHER, H. **Como elaborar um questionário** (Série Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, N° 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSMANN, H. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: Ed. The Belknap Press of Harvard University Press, 1996

HARRIS, Milton; RAVIV, Artur. A theory of board control and size. **The Review of Financial Studie**, Oxford, Vol. 21, N° 4, pp. 1797-1832, 2008.

Hart, Oliver D. Incomplete Contracts and the theory of the firm. **Journal of Law, Economics & Organization**, Oxford, Vol.4, No.1, pp.119-139, 1988.

HART, Oliver; MOORE, John. Cooperatives vs. Outside Ownership. **NBER WORKING PAPER SERIES**, Cambridge, Working Paper No. 6421, 1998.

HART, Oliver; MOORE, John. Incomplete Contracts and Renegotiation. **Journal of the Econometric Society**, New York, Vol. 56, No. 4, p.755-785,1988.

HELMBERG, Peter. Future Roles for Agricultural Cooperatives. **Journal of Farm Economics**, Oxford, Vol. 48, N.5, pp. 1427-1435, 1966.

HERMALIN, Benjamin E.; WEISBACH, Michael S. Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. **The American Economic Review**, Nashville, Vol. 88, N° 1, pp. 96-118, 1998.

HOLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, Santa Monica Vol. 10, N° 1, pp. 74-91, 1979.

IMHOFF Jr., Eugene A. Accounting quality, auditing, and corporate governance. **Accounting Horizons**, Sarasota, supplement, pp. 117-128, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. São Paulo, SP, 2009, 73 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>> . Acesso em: 24 jun. 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SECURITIES COMMISSIONS - IOSCO. Principles of Auditor Independence and the Role of Corporate Governance in Monitoring na Auditor's Independence. 2002. Disponível em: <<http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD133.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE - ICA. Disponível em: <<http://www.ica.coop/coop/index.html>>. Acesso em: 08 ago. /2011.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of The Firm Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, Rochester, V. 3, N. 4, pp. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. **The Journal of Applied Corporate Finance**, Malden, 6, pp. 4-23, 1993.

JOSHI, Prem L.; AL AJMI, Jasim; BREMSER, Wayne G. A study of auditor-client relationships and problems in the Bahraini audit environment. **Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting**. Cincinnati, Vol. 25, pp. 266-277, 2009.

LAW, Philip. An empirical comparison of non-Big 4 and Big 4 auditors' perceptions of auditor independence. **Managerial Auditing Journal**, Edinburgh, Vol. 23, N. 9, pp. 917-934, 2008.

LENNOX, Clive S. Audit quality and auditor size: an evaluation of reputation and deep pockets hypotheses. **Journal of Business Finance and Accounting**, Malden, Vol. 26, Nº 7 e 8, pp. 779-805, 1999.

MONKS, Robert A.G. Creating value through corporate governance. **Corporate Governance**. Oxford, Vol.10, Nº 3, pp. 116-123, 2002.

MOORE, Don A.; TETLOCK, Philip E.; TANLU, Lloyd; BAZERMAN, Max H. Conflicts of interest and the case of auditor independence: moral seduction and strategic issue cycling. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Vol. 31, Nº 1, pp. 10-29, 2006.

NOWAK, M.; McCABE, M. Information costs and the role of the independent corporate director. **Corporate Governance**, Oxford, Vol. 11, N. 4, pp. 300-307, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo_2010.pdf>. Acesso em 09 jul. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. Normas para credenciamento. Brasil, 1995. 4p. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/servicos/credenciamento_normas.asp>. Acesso em: 25 jun. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL - OCB. Manual de Capacitação de Conselheiros Fiscais. Brasil, 2007. 112p. Disponível em <http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/cursoconselheirosfiscais_modulo1_cursοformacao.pdf>. Acesso em 20 jan. 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. Disponível em <http://www.minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2011/index.html#/10/>. Acesso em 01 dez. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - OCEMG. Disponível em <<http://www.oces.org.br/default.php?p=texto.php&c=estatisticas/>>. Acesso em 01 dez. 2011.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. OECD Principles of Corporate Governance. Paris, 2004. 69 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

RAHEJA, Charu G. Determinants of board size and composition: a theory of corporate boards. **Journal of Financial and Quatitative Analysis**, Seattle, Vol. 40, N.2, pp. 283-306, 2005.

RAJAN, Raghuram; ZINGALES, Luigi. The governance of the new enterprise. **NBER Working Paper Series**, Cambridge, Working Paper 7958, 2000.

REYNOLDS, J.Kenneth; FRANCIS, Jere R. Does size matter? The influence of large clients on office-level auditor reporting decisions. **Journal of Accounting and Economics**, North-Holland, Vol. 30, pp. 375-400, 2001.

RHODES, V. James. The Large Agricultural Cooperative as a Competitor. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, Vol. 65, N.5, pp. 1090-1095, 1983.

RICHARDSON, Roberto J.; colaboradores Peres, José A. de S. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RUTHERFORD, Matthew A.; BUCHHOLTZ, Ann K. Investigating the Relationship Between Board Characteristics and Board Information. **Corporate Governance**. Oxford, Vol. 15, N.4, pp. 576-584, 2007.

SARENS, Gerrit; ABDOLMOHAMMADI, Mohammad J. Monitoring effects of the internal audit function: agency theory versus other explanatory variables. **International Journal of Auditing**, Malden, Vol. 15, pp. 1-20, 2011.

SELTEN, R. What is bounded rationality. *In*: Gerd Gigerenzer and Reinhard Selten (Org.). **Bounded Rationality: adaptive toolbox**. 1.ed. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 13–36, 2001.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, Berkeley, V. 52, n. 2, p. 737-783, Jun., 1997.

SILVA, S.P. **Auditoria independente no Brasil: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

SILVEIRA, A. M. (2004). **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à Estatística**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009, 176 p.

VITALIANO, Peter. Cooperative Enterprise: An Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, Vol. 65, N.5, pp. 1078-1083, 1983.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN, Jerold L. Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. **Journal of Law and Economics**, Oxford, Vol. 26, N.3, pp. 613-633, 1983.

WILLIAMSON, Oliver E..The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, Pittsburgh, Vol. 16, N. 3, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Governance. **American Economic Association Papers and Proceedings**, Pittsburgh, Vol. 95, N. 2, p. 1-18, 2005.

WYMEERSCH, Eddy. Enforcement of Corporate Governance Codes. **ECGI – European Corporate Governance Institute**. Law Working Paper N° 46/2005. 2005. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=759364>>. Acesso em: 22 jul. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010, 284 p.

APÊNDICE A – Questionário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Prezado respondente;

a presente pesquisa tem a intenção de contribuir para o conhecimento a respeito da governança corporativa das cooperativas agropecuárias, focando nas funções/características do Conselho Fiscal e Auditoria nesse contexto.

Para tanto, pede-se, por gentileza, sua contribuição em responder este questionário. Sua opção pode ser feita marcando a célula com uma cor diferente (por exemplo, em amarelo). Se sua opção não está disponível, favor utilizar o campo 'Outra Opção. Qual?' e inserir a resposta correspondente à sua realidade.

Desde já, muito obrigada.

Responsável pelo preenchimento: _____

Cargo que ocupa na cooperativa: _____

1. Qual o grau de escolaridade dos conselheiros fiscais?

() 1º Grau

() 2º Grau

() 3º Grau

2. Os conselheiros fiscais da atual gestão já participaram do conselho de administração?

() Sim

() Não

3. Qual a frequência das reuniões do Conselho Fiscal ?

- ☐ Semanalmente ☐ Quinzenalmente
☐ Mensalmente ☐ Bimestralmente
☐ Trimestralmente ☐ Outra opção; qual?

4. A função dos conselheiros é remunerada?

- ☐ Sim ☐ Não

5. O Conselho Fiscal participa anteriormente na tomada de decisões sobre investimentos?

- ☐ Sim ☐ Não

6. Com qual frequência faz reuniões para analisar demonstrações financeiras?

- ☐ Semanalmente ☐ Quinzenalmente
☐ Mensalmente ☐ Bimestralmente
☐ Trimestralmente ☐ Outra opção; qual?

7. Quem participa das reuniões do conselho fiscal?

- ☐ CF + Diretor financeiro
☐ CF + Diretor Financeiro + Controller
☐ CF + Diretor Financeiro + Conselho de administração
☐ Outra opção; qual?

8. O Conselho Fiscal participa anteriormente da aprovação de estratégias da cooperativa?

- ☐ Sim ☐ Não

9. Com qual frequência o Conselho Fiscal se reúne com o Conselho de administração?

- ☐ Semanalmente ☐ Quinzenalmente
☐ Mensalmente ☐ Bimestralmente
☐ Trimestralmente ☐ Outra opção; qual?

10. O conselho fiscal se reúne para analisar demonstrativos financeiros?

- ☐ Sim ☐ Não

11. O conselho fiscal se reúne para discutir e analisar as ações do conselho de administração?

☐ Sim ☐ Não

12. A cooperativa tem auditoria externa?

☐ Sim ☐ Não

13. Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o Conselho Fiscal acompanha o desenvolvimento dos trabalhos dos auditores?

☐ Sim ☐ Não

14. Caso a cooperativa tenha auditoria externa, o Conselho Fiscal utiliza informações geradas pelos auditores para dar seu parecer nas demonstrações contábeis a serem apresentadas na assembléia?

☐ Sim ☐ Não

15. A cooperativa possui comitê de auditoria?

☐ Sim ☐ Não

16. Se sim, quem decide sobre a contratação?

☐ Conselho de Administração

☐ Conselho Fiscal

☐ Gerente Geral

☐ Gerente Departamento Financeiro

☐ Outra opção; qual?

17. De quanto em quanto tempo a empresa de auditoria é trocada?

☐ 1 ano ☐ 2 anos

☐ 3 anos ☐ 4 anos

☐ Outra opção; qual?

18. Qual tipo de auditoria que é contratada?

- ☐ Financeira (a auditoria é feita nas demonstrações financeiras a serem apresentadas na AGO)
- ☐ De processos e Controles
- ☐ De gestão
- ☐ Outra opção; qual?

19. Para quem são apresentados os relatórios de auditoria primeiramente?

- ☐ Conselho de Administração
- ☐ Conselho Fiscal
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Gerente Departamento Financeiro
- ☐ Outra opção; qual?

20. O que é feito com possíveis erros/melhorias apontados pelo relatório de auditoria?

- ☐ Inicia-se processo de melhoria por iniciativa dos responsáveis dos departamentos
- ☐ Contrata-se uma consultoria
- ☐ Contrata a consultoria da empresa que presta auditoria
- ☐ Outra opção; qual?

21. A cooperativa tem auditoria interna?

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. Se sim, essa auditoria interna é:

- ☐ interna
- ☐ terceirizada

23. Se é terceirizada, a empresa que presta auditoria interna é a mesma que presta auditoria externa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

24. A auditoria interna se reúne com o conselho fiscal?

- ☐ Sim
- ☐ Não

25. Se sim, com qual frequência?

- ☐ Semanalmente ☐ Quinzenalmente
☐ Mensalmente ☐ Bimestralmente
☐ Trimestralmente ☐ Outra opção; qual?

APÊNDICE B – Tabela de empresas de auditoria cadastradas junto à OCB (2010)

Empresas credenciadas na OCB até Maio de 2010	Empresas de auditoria que constam no banco de dados das Melhores e Maiores
ACTUS Auditores Independentes S/S	Alliance
Adelar Rigoni	Antônio Carlos Calliari
Aguiar Ferez - Auditores Independentes	Assocergs
ALONSO E BARRETO & Cia Auditores Independentes	Audicon
ALPHA - Auditores Independentes S/C	Audiconsult
APPLY - Auditores Associados	Audicoop
Audiconsult Auditores S/S	Auditores Independentes
AUDIOESP - Auditoria e Consultoria S/S	Basilio, Franco
AUDITÉCNICA-Auditores Independentes	Bauer, Lopes e associados
BAKER TILLY BRASIL NORTE S/S Auditores Independentes	BBST
BASÍLIO, FRANCO - Auditores Independentes	BDO Trevisan
BAUER Auditores Associados	BLB
BLB Auditores Independentes	BRa
C SERV & Auditores Associados S/C	Cícero Gomes Coimbra
Carlos Alberto Ávalos Cabanha	CLR
CNAC-Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa "CRENCIAMENTO EM ÂMBITO NACIONAL".	CONAUD
COKINOS & ASSOCIADOS Auditores Independentes	Consulting News
CONAUD – Auditores Independentes	Cooperaudi
CONTROL Auditoria e Contabilidade S/S	Cooproserv
CONTROLLE Auditoria e Consultoria Contábil S/S	CSERV
COOPERAUDI Auditores Independentes	CSS
COOPROSERV	De Conto & Associados
CPN Auditores Independentes S/S	dege
CSERV & Auditores Associados C/S	Deloitte Touche Tohmatsu
CSS Auditores Associados	Dickel & Maffi
CSS Auditores Associados	Directa
De Conto & Associados Auditores Independentes Ltda	DRA
DEGE Auditores Associados s/s	ETAE
Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes	Fernando Motta & Associados
DICKEL & MAFFI Auditoria e Consultoria S/S	Glcpetri
EXACTVS AUDITORES INDEPENDENTE S/S	KMPG
Francisco Assis de Souza	LAM
GLCPETRI - Auditores Independentes	Linear

continua

conclusão

IDEA - Auditores Independentes	Moore Stephens P. & Rodrigues
JABENATO Auditores Associados S/C LTDA	Moore Stephens Prisma
JDM Auditores Independentes Sociedade Simples	Nardon, Nasi & Cia.
João Carlos Subacz	Prado, Suzuki & Associados
JPPS Auditores Independentes S/S	Price Waterhouse Coopers
Juacir João Wischneski	Soltz, Mattoso & Mendes
LAM Auditores Independentes	Super Visão Empresarial
Leandro Antônio Marini Pires	Veritas
Linear Aditores Independentes S/S	
Luiz Antônio Lise	
Martinelli Auditores	
MB Auditores Independnetes Sociedade Simples	
MGI - Senger Wagner Auditores Independentes	
MOORE Stephens Prisma Auditores S/S	
Moore Stephens Prisma Auditores S/S	
MOORE STEPHENS PRISMA AUDITORES S/S	
MÜLLER Auditores Independentes S/S	
Narazzaqui & Cia Auditores	
NUSS & STEINBACH Auditores Independentes	
Odacio Pereira Moreira	
Odilson Arruda Inocência	
OLIMPIO Carlos Teixeira	
PADRÃO Auditoria S/S	
PAES DE MENEZES Auditores Independentes	
PERFECTUM Auditoria e Consultoria S/C	
PRADO SUZUKI & ASSOCIADOS SS	
PSW BRASIL Auditores Independentes	
REFERENCIAL Auditores e Consultores S/S	
RUSSEL BEDFORD BRASIL-Auditores Independentes	
SÁ Auditores Independentes S/S	
SACHO-Auditores Independentes	
SALGUEIRO & MOTTA AUDITORIA CONSULTORIA S/S	
Senior Auduuitores Independentes S/S	
Simionato Auditores Independentes S/C	
SUPER Visão Empresarial LTDA	
Trevisan Auditores Independentes	

APÊNDICE C – Protocolo do estudo de caso/ Roteiro de entrevistas

Questões a serem aplicadas aos conselheiros / representante dos conselheiros fiscais:

- a) Quais são as principais funções desempenhadas pelos conselheiros?
- b) Quais os objetivos do conselho?
- c) Como você descreveria a rotina de trabalho (modo de operação) do conselho?
- d) Este conselho opina sobre investimentos ou estratégias da cooperativa previamente? Se sim, há uma aprovação formal?
- e) O conselho tem participação na contratação da auditoria externa? Se sim, como?
- f) A cooperativa considera o fato da empresa de auditoria ser cadastrada junto à OCB na hora da contratação?
- g) O conselho analisa os resultados da auditoria antes do conselho de administração? Se não, os resultados são apresentados para os dois conselhos?
- h) A cooperativa tem auditoria interna?
- i) O conselho fiscal se reúne com a auditoria interna? Se sim, quais são os principais objetivos da reunião?
- j) Quais os principais assuntos tratados nas reuniões do conselho?
- k) Como o conselho analisa as informações para dar ou não seu parecer?

Questões aplicadas ao diretor ou gerente geral/ representante da gestão da organização:

- a) O diretor participa das análises e do parecer dos conselheiros fiscais? Se sim, de que maneira?
- b) Qual a relação do diretor geral com a auditoria independente?
- c) A organização tem auditoria externa? Quais tipos de auditoria são contratados (ex.: financeira, de processos, etc.)?
- d) O diretor tem alguma participação na contratação da auditoria externa?

Questões aplicadas à cooperativas que apresentam auditoria interna

- a) A auditoria interna gera relatórios para as reuniões do Conselho Fiscal? Se sim, quais as principais informações contidas nesses relatórios?
- b) A auditoria interna participa das reuniões do Conselho Fiscal?
- c) Quais as atividades da auditoria interna?
- d) A auditoria interna é terceirizada? Se sim, para a mesma empresa que presta serviços de auditoria externa?

APÊNDICE D – Modelo de tabela para análise do estudo de caso práticas verificadas

Práticas para auditoria interna

	TERMOS CONSTANTES NO CÓDIGO DO IBGC PARA AS FUNÇÕES DO AI						
Fonte de Evidências	Monitorar e avaliar o ambiente de controles internos	Monitorar e Avaliar normas	Monitorar e Avaliar procedimentos estabelecidos pela gestão	Atuar proativamente	Recomendações de aperfeiçoamento de controles	AI terceirizada não é a mesma da AE	Apontar melhoria de processos e práticas

Entrevista:

Cargo:

Obs.:

Práticas para conselho fiscal

- Fiscalizar a administração.
- Verificar cumprimento de deveres legais e estatutários.
- Opinar em propostas de investimento.
- Opinar em estratégias da organização.
- Dar parecer em relatórios.
- Denunciar erros, fraudesProteção dos interesses da organização.
- Analisar demonstrações financeiras.
- Opinar sobre demonstrações financeiras.
- Representação dos sóciosAcompanha trabalho de auditores externos.

Práticas para a auditoria externa

- Verificar demonstrações financeiras.
- Adequação à realidade.
- Revisão de controles internos.
- Avaliação de controles internos.
- Parecer com escopo, trabalhos efetuados, opinião, responsabilidade assumidos.
- Verificação das políticas contábeis.
- Verificação de deficiências relevantes.
- Verificação de falhas em controles.
- Verificação de casos de discordância com a diretoria.
- Avaliação de RiscosAnálise de possibilidade de fraudes.